



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

علوم التسيير قسم

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مالية مؤسسة

بعنوان

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعزيز قيمة المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS –
ورقلة 2009-2011

إعداد الطالبة

زيوان عائشة

اللجنة المناقشة

الأستاذ:.....رئيسا

الدكتورة:رفاع شريفة.....مشرفة

الأستاذ:.....مناقشا

السنة الجامعية: 2011/2012

أهدي عملي لهذا أصباني كقوله:
إلى من أحمل اسمه و أنتصر إلى من راعاني و حمايتي و ساندني إلى من كان و
راء كل خطوة أخطيها في مشواري الدراسي إلى من علمني الأخلاق و الصبر
والمثابرة
والدي الغالي أطل الله في عمره
إلى من أحنت و خالفت و صبرت و تابرت من أجلي و ربنتني، إلى
أمي العزيزة
إلى جميع الأقارب و أخص بالذكر فطيمة و سنية و رشيد مارياب و ضولة و عبد الله
و زكريابو بلخير و ضحية و سمية و زويرو خيرتو عبد الرحمن
إلى رفقاء الحرب فطيمة الزهراء و هاجر و سمية و فطيمة و هاجر و نفيسة وإلى
جميع و فعت نانية ماستر مالية مؤسسة 2012
إلى عمال سير كافي

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي لهذه

عائشة

الشكر

بِأَوْعِيٍّ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ إِلَهِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالصَّالِحِينَ وَأَنْ أَعْمَلَ بِالصَّالِحَاتِ بِرِضَاكَ
وَأَخْلُقَ لِنِعْمَتِكَ فِي عِبَادَتِكَ الصَّالِحِينَ

فنعلمك سبحانه وتعالى على ما هبتنا من ملك عقولنا

نتقدم ببالغ الشكر والامتنان والحب والإجلال إلى أستاذتنا الفاضلة موجهة و مرشدة و سندتي و سندتي الكبير فإني

هذا العمل "الدكتوراه رفاه شريف" التي منحتني من وقتها وطاقتها لإتمام عملي هذا

كما أشكر كافة الأساتذة بقسم علوم التسيير وخاصة الأستاذ المحترم "إياد بن ساسي" و "الأستاذ" مناصري

رشيد" الذين قدموا لي يد المساعدة فإني إحداد هذه الدراسات و التي كل من ساهموا فإني هذا من العمل

من قريب و من بعيد بنصائحهم و إرشاداتهم

كذلك جزيل الشكر و التقدير إلى جميع موظفي تعاونية الجوب و الخضر الجاف خاصة "زوايد ن" و "مودة"

لما قدموه لي من دعم و مساعدة فإني فترة الدراسات الميدانية

إلى كل هؤلاء تلي شكري و عرفان

عائشة زيوان

إن المؤسسات الإقتصادية في وقتنا الحالي أصبحت تولي إهتماما كبير بقيمة المؤسسة التي تخلقها من أجل الحفاظ على تواجد المؤسسة الإقتصادية و بالتالي تعظيم قيمة المؤسسة ، و هو الهدف الرئيسي لكل مؤسسة إقتصادية ، و لتحقيق هذا الأخير لابد من قياس و تحسين أدائها من خلال دمج مقاييس مالية و مقاييس غير مالية ، و يتحقق هذا بتطبيق ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الإقتصادية ، و التي هي إطار عمل شامل يمكن من ترجمة رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مجموعة متناسقة و مترابطة من مقاييس الأداء ، كما أنها تسمح بإلقاء النظر على المؤسسة من خلال منظوراتها الأربعة . المتمثلة في : منظور المالي ، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و النمو . و كل ذلك لتطبيق إتجاه المؤسسة الإستراتيجي و تحقيق أهدافها الإستراتيجية و بالتالي خلق و تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية .

الكلمات الدالة :

قياس الأداء ، تحسين الأداء ، الإتجاه الإستراتيجي ، بطاقة الأداء المتوازن ، منظورات بطاقة الأداء المتوازن ، تعظيم القيمة .

لقد حظيت عملية قياس و تحسين الأداء إهتمام كبير من قبل الباحثين ، حيث رسوا جهودهم ووقتهم لتطوير نماذج و مؤشرات جديدة لقياس و تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ، و هذا التطوير يأخذ بعين الإعتبار الإنتقادات و المشاكل التي واجهتها النماذج و المؤشرات التقليدية ، هذه الأخيرة التي إعتمدت في قياس الأداء على مقاييس فقط ، و بالتالي إتضح أنها غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالتغير السريع ، و بل أصبحت عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق و تعظيم قيمتها الإقتصادية على المدى الطويل ، لأن خلق و تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية يعتمد على مقاييس مالية و مقاييس غير مالية .

حيث ظهرت عدة محاولات لتطوير نماذج و مؤشرات قياس و تحسين الأداء المؤسسات الإقتصادية ، و توصلت جهود هذه الأبحاث إلى إستحداث نماذج و مؤشرات حديثة لقياس و تحسين الأداء ، و التي تأخذ بمزيج من المقاييس المالية و غير المالية و ذلك لتحليل سلسلة القيمة و معرفة الأنشطة التي تخلقها و تعظمها .

و من أهم هذه النماذج و المؤشرات " بطاقة الأداء المتوازن **the Balanced scorecard** " الذي أبتكر من طرف الباحثان روبرتو كابلان و دافيد نورتون ، هذا المؤشر الذي يهتم و يضم أربع منظورات رئيسية هي المنظور المالي ، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، و منظور التعلم و النمو . و رغم هذا التطور إلا أن أغلب المؤسسات الإقتصادية لا تزال تعتمد على المؤشرات و النماذج التقليدية (ذات المقاييس المالية فقط) و هذا يعرقل المؤسسات في تحقيق إستراتيجيتها و إتجاهها الإستراتيجي ، على عكس بطاقة الأداء المتوازن .

طرح الإشكالية :

و عليه فالإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع هي :

ما مدى إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية ؟

و تندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلات جزئية للإجابة عليه :

- هل يمكن للمؤسسات الإقتصادية أن تقيس و تحسن أداءها بإستخدام المقاييس المالية فقط؟
- ما الجديد الذي أضافته بطاقة الأداء المتوازن ؟
- كيف تعمل بطاقة الأداء المتوازن ، و فيما تتمثل فوائدها و معوقاتها ؟
- هل تعاونية الحبوب بحاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس و تحسين أداءها ؟

فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات السابقة لابد من صياغة فرضيات :

- تعتمد المؤسسات الإقتصادية على مقاييس متعددة لقياس أدائها بدلا من إستخدام المقاييس المالية بمفردها ، لأنه رغم أهمية هذه الأخيرة إلا أنها غير كافية لإعطاء صورة شاملة عن قياس و تحسين الأداء و تعظيم القيمة.
- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس مالية و مقاييس غير مالية .
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على قياس و تحسين أداء المؤسسة من وجهة أربع منظورات ، كما لها فوائد و معوقات في تطبيقها كغيرها من المؤشرات و النماذج .
- تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بحاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها و تعظيم قيمتها .

مبررات إختيار الموضوع :

تم إختيار هذا الموضوع لعدة مبررات نذكرها:

- تماشي الموضوع و تخصص مالية مؤسسة ؛
- الميل الشخصي إلى التقنيات الكمية و خاصة المالية في مجال مالية المؤسسة ؛
- قلة الكتب و البحوث باللغة العربية في مجال قياس و تحسين الأداء و بطاقة الأداء المتوازن .

أهداف الدراسة :

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى مجموعة من الأهداف :

- التعرف على أداء المؤسسة الإقتصادية ؛
- التعرف بنموذج جديد لقياس و تعظم قيمة المؤسسة و هو بطاقة الأداء المتوازن ؛
- إظهار أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الإقتصادية .

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية هذا الموضوع فيمايلي :

- أهمية نماذج و مؤشرات قياس و تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية ،
- إزدياد مؤشرات القياس التي تدعم الإتجاه الإستراتيجي ،
- التعرف على بطاقة الاداء المتوازن و دراسة مدى إمكانية تطبيقها في المؤسسة الإقتصادية؛
- إعطاء صورة حقيقية وواضحة عن واقع أداء المؤسسة الإقتصادية .

حدود الدراسة :

تمت دراستنا لموضوع " بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية " على تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بورقلة خلال 2012/2011 .

منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

بغية الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و تحليل أبعاده ، تم إتباع المنهج الوصفي المناسب للدراسة النظرية ، و منهج دراسة الحالة الذي يمكننا من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، و ذلك من خلال المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة لقياس الأداء و تعظيم قيمة المؤسسة .

أما فيما يخص الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة و المتعلقة بجمع المعلومات تمثلت في المقابلة و الملاحظة .

تقسيمات البحث :

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول الفصل الأول و الثاني نظري و الفصل الثالث تطبيقي :

الفصل الأول : هو مدخل لأداء و إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية تناولنا فيه مفاهيم متعلقة بأداء المؤسسة و إدارة إستراتيجيتها كما تناولنا تعظيم قيمة المؤسسة .

الفصل الثاني : حيث تناولنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن و ذلك من خلال التطرق لمفهوم و مكونات و محاور بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها بالإضافة إلى منظوراتها الأربعة ، ثم تطرقنا إلى تصميم بطاقة الأداء المتوازن و فوائد تطبيقها و معوقاتهما ثم تعظيم و خلق القيمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الثالث : دراسة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة ، حيث تم التطرق إلى التقديم بالتعاونية ، ثم إتجاهها الإستراتيجي ثم منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة و في الأخير تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة .

مرجعية الدراسة (الدراسات السابقة) :

1- شنن نبيل ، " إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية)" ، 2010/2009 .

تهدف هذه الدراسة بقياس الأداء و تشخيص و تحسين فجوة الأداء و بطاقة الأهداف الموزونة كنظام إدارة إستراتيجية و تطبيق ذلك على المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية .

و خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ظهور بطاقة الأهداف الموزونة ساهم إلى حد كبير في التغلب على مشكلتين رئيسيتين توجه المؤسسة المعاصرة ، الأولى تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال ، حيث سعت بطاقة الأهداف الموزونة إلى أخذ الإنتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الاعتبار للتخفيف من قصور إستخدامها بمفردها لقياس الأداء. الثانية التنفيذ الإستراتيجي بشكل ناجح ، حيث سعت بطاقة الأهداف الموزونة في هذا المجال إلى محاولة التغلب على العوائق التي تواجه التنفيذ الجيد للإستراتيجية ؛
- إن مؤسسة تقوم بتحليل الأداء من خلال المنظورات الأربعة لمدخل بطاقة الأهداف الموزونة و هذا لا يعني أنها تطبق هذا المدخل ؛
- توصلت الدراسة إلى أن إدراك و فهم المؤسسة لخصائص الإتجاه الإستراتيجي، من خلال تحليل الخصائص الأربعة المأخوذة بعين الاعتبار للإتجاه الإستراتيجي ، وجد أن 80.5% من إدارات مؤسسة يرون أنه لا تتوفر هذه الخصائص في الإتجاه الإستراتيجي لمؤسستهم . بينما يرى 9% فقط أن هذه الخصائص متوفرة في الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة .

2-دراسة نعيمة يحيوي ، خديجة لدع ، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية) ، مداخل في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، جامعة ورقلة ، 2011.

و تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء الملبنة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها . حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أهم أدوات القياس و أكثرها إنتشارا نظرا لما تتميز به من قدرة على :
-تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسات المتعلقة بالعملاء و المساهمين و البيئة الداخلية الخاصة بالعمليات و التطوير ؛

- الربط بين المدى الطويل و المدى القصير من خلال تحويل النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة ؛

- القضاء على سيطرة المؤشرات المالية و تطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة .

صعوبات الدراسة : أثناء إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا عدة صعوبات :

- قلة المراجع حول الموضوع باللغة العربية و إن وجدت فهي مترجمة .
- عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية مما صعب علينا الدراسة التطبيقية .
- قلة المراجع لأنه موضوع جديد نوعا ما .

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : مدخل لأداء و إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول : مفهوم الأداء
5	المطلب الثاني : مكونات و أبعاد الأداء
6	المطلب الثالث : أنواع الأداء
11	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء
13	المبحث الثاني: قياس و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
13	المطلب الأول : قياس الأداء المؤسسة الاقتصادية
16	المطلب الثاني : إدارة الأداء المؤسسة الاقتصادية
17	المطلب الثالث : تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية
20	المبحث الثالث : إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية و إدارتها
20	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية
21	المطلب الثاني : مستويات الإستراتيجية
23	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية
24	المطلب الرابع : الإتجاه الإستراتيجي
29	المبحث الرابع : إنشاء و تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الأول : إنشاء قيمة المؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الثاني : المؤشرات القياس التقليدية لخلق و تعظيم قيمة المؤسسة
32	المطلب الثالث : المؤشرات القياس الحديثة لخلق و تعظيم قيمة المؤسسة

33	المطلب الرابع : الفرق بين المقاييس التقليدية و الحديثة
34 خلاصة
35	الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن
36 تمهيد
37	المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن
37	المطلب الأول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
38	المطلب الثاني : محاور بطاقة الأداء المتوازن
41	المطلب الثالث : أهمية بطاقة الأداء المتوازن
43	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن
44	المبحث الثاني : منظورات بطاقة الأداء المتوازن
44	المطلب الأول : منظور المالي
46	المطلب الثاني : منظور العملاء
50	المطلب الثالث : منظور العمليات الداخلية
52	المطلب الرابع : منظور التعلم و النمو
54	المبحث الثالث : تصميم بطاقة الأداء المتوازن
54	المطلب الأول : خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
57	المطلب الثاني : فوائد معوقات بطاقة الأداء المتوازن
59	المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة إستراتيجية
60	المبحث الرابع : عمليات إنشاء القيمة في إطار بطاقة الأداء المتوازن
61	المطلب الأول : : إنشاء القيمة من خلال إدارة العمليات
64	المطلب الثاني : إنشاء القيمة من خلال إدارة العملاء
66	المطلب الثالث : إنشاء القيمة من خلال العمليات الإبداعية
69	المطلب الرابع : إنشاء القيمة من خلال العمليات التنظيمية و الإجتماعية
72 خلاصة
	الفصل الثالث : دراسة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة تعاونية
	الحبوب و الخضر الجافة
74 تمهيد
75	المبحث الأول : التقديم بالتعاونية الحبوب و الخضر الجافة
75	المطلب الأول : تأسيس تعاونية الحبوب و الخضر الجافة
75	المطلب الثاني : طبيعة نشاط و مهام تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

77	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة.....
81	المبحث الثاني : الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة
81	المطلب الأول : رؤية تعاونية الحبوب و الخضر الجافة
86	المطلب الثاني : رسالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة
87	المطلب الثالث : الأهداف الإستراتيجية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة
87	المطلب الرابع : سياسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة
89	المبحث الثالث : تجسيد و تطوير بطاقة الأداء المتوازن داخل تعاونية الحبوب و الخضر الجافة
89	المطلب الأول : المنظور المالي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة
90	المطلب الثاني : منظور العملاء لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة
91	المطلب الثالث : منظور العمليات الداخلية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة
92	المطلب الرابع : منظور التعلم و النمو لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة
93	المبحث الرابع : تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة
93	المطلب الأول : النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة
95	المطلب الثاني: قياس أداء التعاونية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
103	خلاصة
105	خاتمة
108	قائمة المراجع و المصادر.....
113	ملاحق

الفصل الأول

مدخل لأداء و إستراتيجية

المؤسسة الإقتصادية

الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول بطاقة

الأداء المتوازن

الفصل الثالث

دراسة مدى إمكانية تطبيق

بطاقة الأداء المتوازن كأداة

لتعظيم قيمة تعاونية الحبوب

و الخضر الجافة

المقدمة

الخاتمة

قائمة المراجع و المصادر

الملاحق

تمهيد

يعد الهدف الأساسي لأي مؤسسة إقتصادية هو خلق و تعظيم قيمة المؤسسة و أيضا ضمان إستمراريتها ، و يتحقق كل ذلك بتحسين أداء المؤسسة ، بالإضافة لضرورة تحديد إتجاهها الإستراتيجي و إدارتها لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

و تناولنا هذا الجزء في الفصل الأول الذي قسم إلى أربع مباحث:

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة الإقتصادية ؛

المبحث الثاني : قياس و تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ؛

المبحث الثالث : إستراتيجية المؤسسة و إدارتها ؛

المبحث الرابع : خلق و تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية .

المبحث الأول :مدخل لأداء المؤسسة الاقتصادية

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى لدى المؤسسات الاقتصادية ، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين ، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية .

المطلب الأول : مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

مصطلح الأداء يرجع أصوله إلى اللاتينية من كلمة " performare " ، و يقصد بالمصطلح إنجاز وتحقيق نتائج واقعية . و لم يتم الإتفاق على تعريف محدد للأداء، لذلك نجد عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

يعرف الأداء على أنه " إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و إستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ¹.

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة. العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.

كما يعرف الأداء على أنه "مستوى تحقيق الأهداف" ² وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. هذا التعريف يحدد الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف ، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد .

وهناك من الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطر" ³ نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف المؤسسة .

¹ الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، العدد السابع، جامعة الجزائر ،2010/2009، ص 217.

² عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس و تقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة 2000-2002) ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة بسكرة ، 2002/2001، ص ص 2-3.

³ الشيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 218.

و ما يمكن ملاحظته مما سبق أن مفهوم الأداء هو إمكانية تداركه من خلال نظرة الأنظمة، باعتبار المؤسسة نظام كلي يتشكل من أنظمة تحتية متمثلة في مختلف وظائفها من أفراد، مالية، تجارية، إنتاج، علاقات عمومية والبحث والتطوير فكل نظام تحتي بحاجة إلى تحقيق أداء جيد.¹ بالإضافة إلى التعاريف السابقة، هناك تعريف آخر يرى بان الأداء دراسته تكون عن طريق الثلاثية : الأهداف- الوسائل- النتائج التي تميز كل مؤسسة. والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما : الكفاءة والفعالية. الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة بالإضافة إلى عنصر ثالث هو الملاءمة.

من هذا التعريف يتضح أن الأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء. وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة.

الهدف: هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي:²

- **الوضوح:** الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد؛
- يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة؛
- **الواقعية:** تعني قابلية التحقيق؛
- **المرونة:** الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط؛
- أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.

الموارد: يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر

- **الموارد المالية :** هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة؛
- **الموارد البشرية :** تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم؛
- **الموارد المادية :** تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي...

¹ محمد بن علي المانع ، تقنيات الإتصال و دورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام) ، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلم الإداري ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 1428هـ 2006م، ص ص 70-71.

² عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 4.

المطلب الثاني : مكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر أساسية هي الفعالية و الكفاءة و الملائمة.

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة} + \text{الملائمة}$$

1-الفعالية: عرفها حميد عبد الفتاح المغربي بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بحيث يتم الإهتمام برعاية مصالح كافة الأفراد ذو العلاقة بالمؤسسة ."¹ أو هي "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية ."² كما عرفها كل من Nath et Narayanan بأنها: " الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرض ."³

و مما سبق تكون المؤسسة فعالة إذا إستطاعت أن :

- تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها ؛

- ترابط الفعالية بأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم.

2-الكفاءة : تعرف على أنها مدى توفر الموارد المادية و البشرية عند القيام بالعمليات و الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها المؤسسة .⁴

و يمكن تعريفها على أنها القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.⁵

مما سبق تكون المؤسسة كفؤة إذا إستطاعت:

- أن تركز على العمل بشكل صحيح؛

- أن ترفع النسبة بين المخرجات و المدخلات على إعتبار أن الكفاءة نسبة بينهما ؛

- الربط الدائم للعمليات و الأنشطة بالموارد المتاحة و توزيعها بشكل أمثل .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإستراتيجية ، مجموعة النيل ، القاهرة ، 1999، ص 41.

² سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء أ الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 201.

³ كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص 320.

⁴ بن ساحة علي ، بحاري عبد الحميد، التحرير المالي و كفاءة الأداء المصرفي في الجزائر ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين الاداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ، 2001. ص 179.

⁵ سعد صادق بحيري ، مرجع سابق ، ص 201.

3-الملاءمة

الملاءمة هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد . و تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف و الوسائل، فالأهداف في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير .¹

المطلب الثالث : أنواع الأداء في المؤسسة الاقتصادية

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

أ/ حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.²

1-الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2-الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة

¹ سعيد صادق بحيري ، مرجع سابق ، ص 201.

² عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 5.

بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

ب/ حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي¹

1-الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2-الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة ، و أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

¹عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ، ص.89.

ج / حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.¹

1- أداء الوظيفة المالية

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة .

2-أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها

3-أداء وظيفة الأفراد

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- عائد الأفراد؛
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد؛

¹ عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 7.

- **التغيبية:** ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل. والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر .

- **علاقات أرباب العمل والنقابات:** ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

4- أداء وظيفة التموين

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5 - أداء وظيفة البحث والتطوير

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتوجات جديدة؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

6- أداء وظيفة التسويق

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- **حصة السوق :** مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو المؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة/ المبيعات الإجمالية؛
- **إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات؛
- **السمعة:** وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد؛
- مردودية كل منتج.

7- أداء وظيفة العلاقات العمومية

الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

د / حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي¹

1- الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

2- الأداء الاجتماعي

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3- الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

¹ عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 89.

4-الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

أ/العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترايط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها:¹

1-التحفيز

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات. ويتمثل التحفيز في المؤسسة " الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف". يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم. فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهرية في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

2-المهارات

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات :

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا؛
 - مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين
- الوضعية الأولى؛

¹ عادل عشي ، مرجع سابق ، ص ص 11-12.

- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها .
الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

3-التكوين

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ب/ العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية.¹

1-العوامل الاقتصادية²

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين .

2 -عوامل اجتماعية

تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات" من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل

¹ نعيمة بجاوي ، السعيد بريس ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها (دراسة حالة : ملبنة الأوراس) ،مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين الاداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ،2001،ص298.

² عادل عشي ،مرجع سابق ، ص13.

البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

3- عوامل تكنولوجية:¹

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات و اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

4- عوامل سياسية وقانونية:

تعتبر هذه العوامل عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المبحث الثاني : قياس و تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و الموظفين و عمال المؤسسات الإقتصادية ، بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية ، و التي تتمثل أساسا في خلق و تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية ، و يتحقق ذلك من خلال قياس و إدارة الأداء بالإضافة إلى تحسينه و تطويره عبر الزمن .

و هذا المبحث يوضح كل من قياس و إدارة و تحسين الأداء و تطويره .

المطلب الأول : قياس الأداء

قياس الأداء هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال في كل مجالات النتائج ، طالما أن هناك صورة واضحة لأنماط الأداء المطلوبة و كما في حالة تحديد المعايير الرقابية ، فأن من المطلوب إختيار طريقة القياس التي تناسب المجال المراد قياس الأداء فيه و بالتالي ما يمكن قياسه يمكن أدائه . ومع ذلك فالمؤسسات لا تحقق دائما ما تقيسه؛ فإذا كان القياس في حد ذاته محل هذا التأثير على سلوك الإنسان فإن أي شخص لديه ميزان لن يصل إلى السمعة . و لذا فإن القياس الدقيق هو الذي يركز على إستراتيجية المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 13.

فالمؤسسات تحتاج إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة و العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة و التوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة و بين النتائج المحققة فعلا . و الأداة هي المؤشر و مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المؤشرات المحددة و هذه هي عملية القياس . فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة .

و إذا لم تستطع المؤسسة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه ، و بدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة . و على هذا تحتاج المؤسسات قياس الأداء للأسباب التالية :¹

1- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الإنحرافات التي تحدث أثناء العمل؛

2- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات و تحديد التحسينات المطلوب تنفيذها .

3- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب ، إتجاهات العمليات ، منع الأخطاء ، و تحديد كفاءة و فعالية العمليات .

4- تقييم الإدارة : بدون القياس لا توجد طريقة لتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسة تعمل بكفاءة و فعالية .

كما يمكن تعريف قياس الأداء بأنه عملية إكتشاف و تحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر . كما أن قياس الأداء هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المؤسسات ، و يتضمن نظام قياس الأداء مؤشرات و مقاييس للأداء . فمقياس الأداء هو أداة مهمة للحكم على الأمور ، و بدون مقياس واضح و مبسط و متفق عليه لا يمكن قياس الأداء المؤسسة .

و مقياس الأداء هو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء . و تتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات و معايير و مقاييس للأداء تعمل على التخطيط و الملاحظة و الرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل و لإنجاز أهداف المؤسسة و نظام قياس الأداء ضروري لإكتشاف الأخطاء ، و تحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

كما يعرف قياس الأداء بأنه " عملية إكتشاف و تحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة ، و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر . " ²

¹ عبد الرحيم محمد ، قياس الأداء النشأة و التطور التاريخي و الأهمية ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، فبراير 2007، ص ص 497-498 .

² عبد الرحيم محمد ، مرجع سابق، ص 499 .

و تكمن أهمية قياس الأداء في النقاط التالية :¹

- عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة ، فهي توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرامج فضلا عن غاياته و مستوى أدائه ؛
- يؤدي قياس الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء ؛
- يساعد على إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج و تكاليفها .؛
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس ، فإذا كانت المؤسسة لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكنها أن تعرف مستقبلها ، و بالتأكيد لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد ؛
- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل . حيث يوفر القياس بيانات حقيقة ملموسة يمكن الإستغناء عليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

و مقياس الأداء هو صيغة قابلة للقياس تحدد المتغيرات التي من الضروري أن تقاس و تراقب لتحقيق المستهدف المطلوب . فعند تصميم مقاييس الأداء يجب مراعاة أن يتضمنها المحتوى التنظيمي و يجب أن تراعى متطلبات قياس الأداء الجيد ما يلي:²

- أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة (مستهدفات)؛
 - أن يتم تعريفها بوضوح وتكون بسيطة في الفهم ؛
 - يمكن أن تتأثر وتراقب من المستخدم وحده أو بالتعاون مع آخرين؛
 - أن يكون لها هدف واضح ومناسب ومعادلة محددة ومصدر بيانات معلوم؛
 - توفر معلومات دقيقة ومحكمة عن الأمور التي سيتم قياسها.
- و يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة هي³ :

- 1-الإنتاجية:** التي تتبع أداء المؤسسة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة و يتم التركيز على الاستخدام الكفاء لمدخلات موارد المؤسسة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
- 2-الجودة الشاملة:** وتتم باهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
- 3-التنافسية:** والتي تعنى مقدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

¹ طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى ، وائل للنشر ، 2009 ، ص ص 70،71،72.

² نفس الرجوع السابق ، ص 73،74.

³ نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، جامعة الأزهر ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية (عدد خاص) ، المجلد الواحد و العشرون ، العدد الثاني ، 2005، ص ص 4 - 5.

ومن الملاحظ أن المؤشرات التي ساد استخدامها واستهدفها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية وصافي الربح والعائد على الأصول تؤثر بدرجة قليلة على اتخاذ القرارات اليومية وتحفيز الموظفين وتعكس أحداث ماضية ومن ثم فهي لا ترتبط كثيراً بالأحداث الحالية والتي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل وقد تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة وإدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال.

المطلب الثاني : إدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تسعى أي مؤسسة لتحقيق أهداف معينة ، و من أجل تحقيق تلك الأهداف يتم تأدية أعمال و أنشطة أي أن هناك جهدا يبذل يتبلور في نتائج أو إنجازات . هذا الأداء قد يكون مصدره إنسانيا ، و قد يكون عملا مشتركا بين الإنسان و الآلة . أو بين الإنسان و المادة و في جميع الأحيان فإن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة و /أو المادة . و لضمان تحقيق الأهداف لا بد من تخطيط الأداء ، و تنظيمه و متابعته و تقييمه لإستمرار السيطرة عليه في الإتجاهات المحققة للأهداف . و لكن توجد دائما عوامل ، متغيرات و أسباب قد تنحرف بالأداء في إتجاهات مغايرة للأهداف ، و من ثم تبدو أهمية وجود آلية إدارة لتوجيه الأداء لتحقيق الأهداف .¹

يتضمن هذا المفهوم إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من قيادة و تخطيط و تنظيم و تنسيق و تنبؤ و مراقبة و تقويم . ينظر إلى إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط و تنظيم و توجيه أداء المؤسسة و وضع المعايير و مقاييس واضحة و مقبولة كهدف . إذاً نستنتج أن مفهوم إدارة الأداء يتضمن مجموعة من العناصر تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم.² إذا نظرنا لإدارة الأداء كعملية فيمكن تعريفها على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة. وهذا كله من أجل ضمان الوصول إلى ما يسمى بتوازن الأداء إذن بناءً على ما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تتضمن سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في : تخطيط الأداء، تسيير الأداء، متابعة وتقويم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تمكين وتعويض القائمين بالأداء.³

¹ على السلمى، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 1998، ص 112،192،193،216.

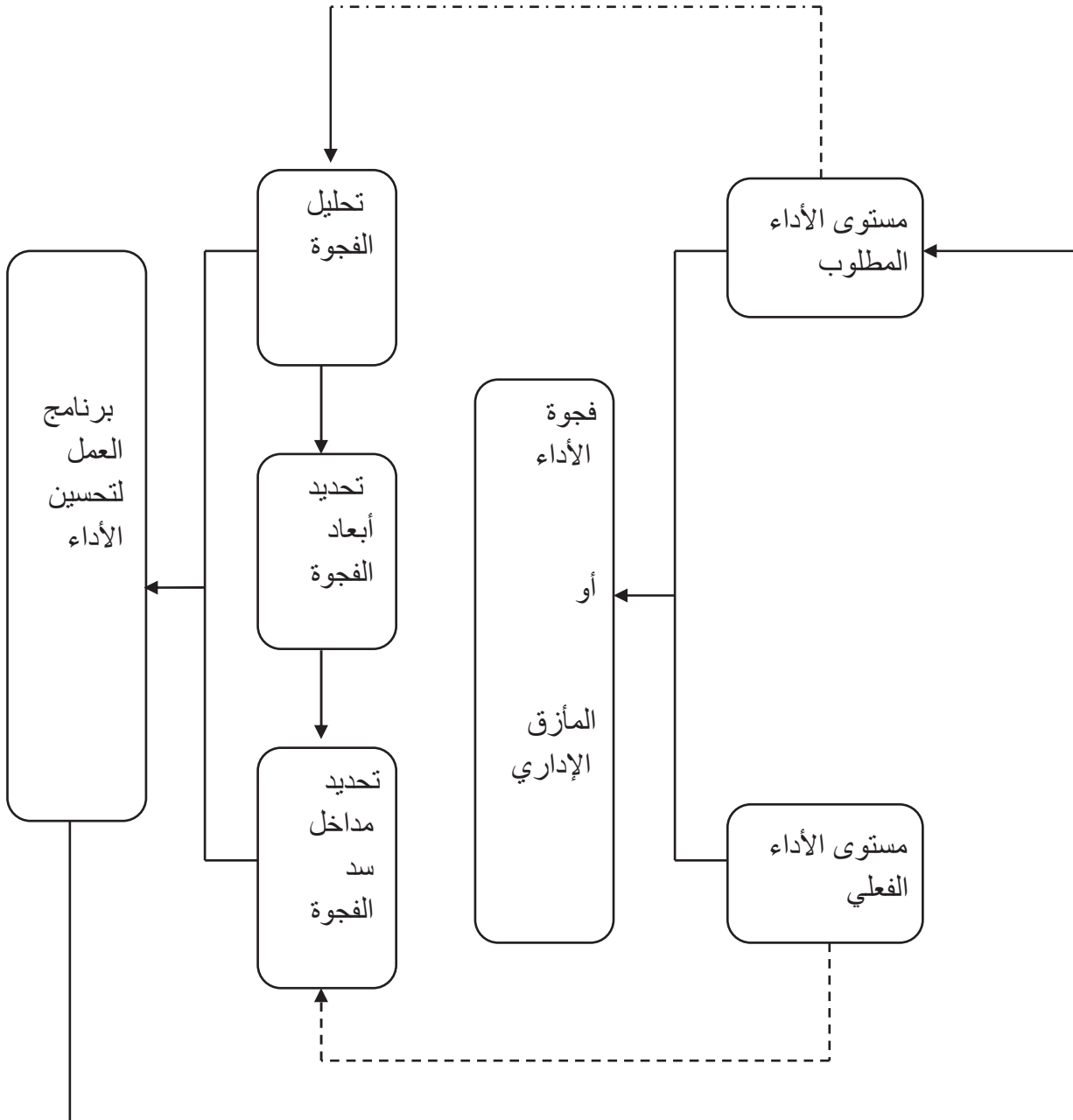
² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن ، ص 114،115.

³ الشيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 222 .

المطلب الثالث : تحسين الأداء

إن المستوى المطلوب (المستهدف) للأداء يتمثل في النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها ، و هو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد، و الأنشطة التي يتم حشدتها و توجيهها لهذا الغرض وفي حالة إختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف تتضح فجوة الأداء (و هي القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف) . تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج و من ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة و التعرف على أسبابها ، و بالتالي إختيار أفضل الداخذ لعلاجها . و الشكل التالي يبين نظام تحسين الأداء

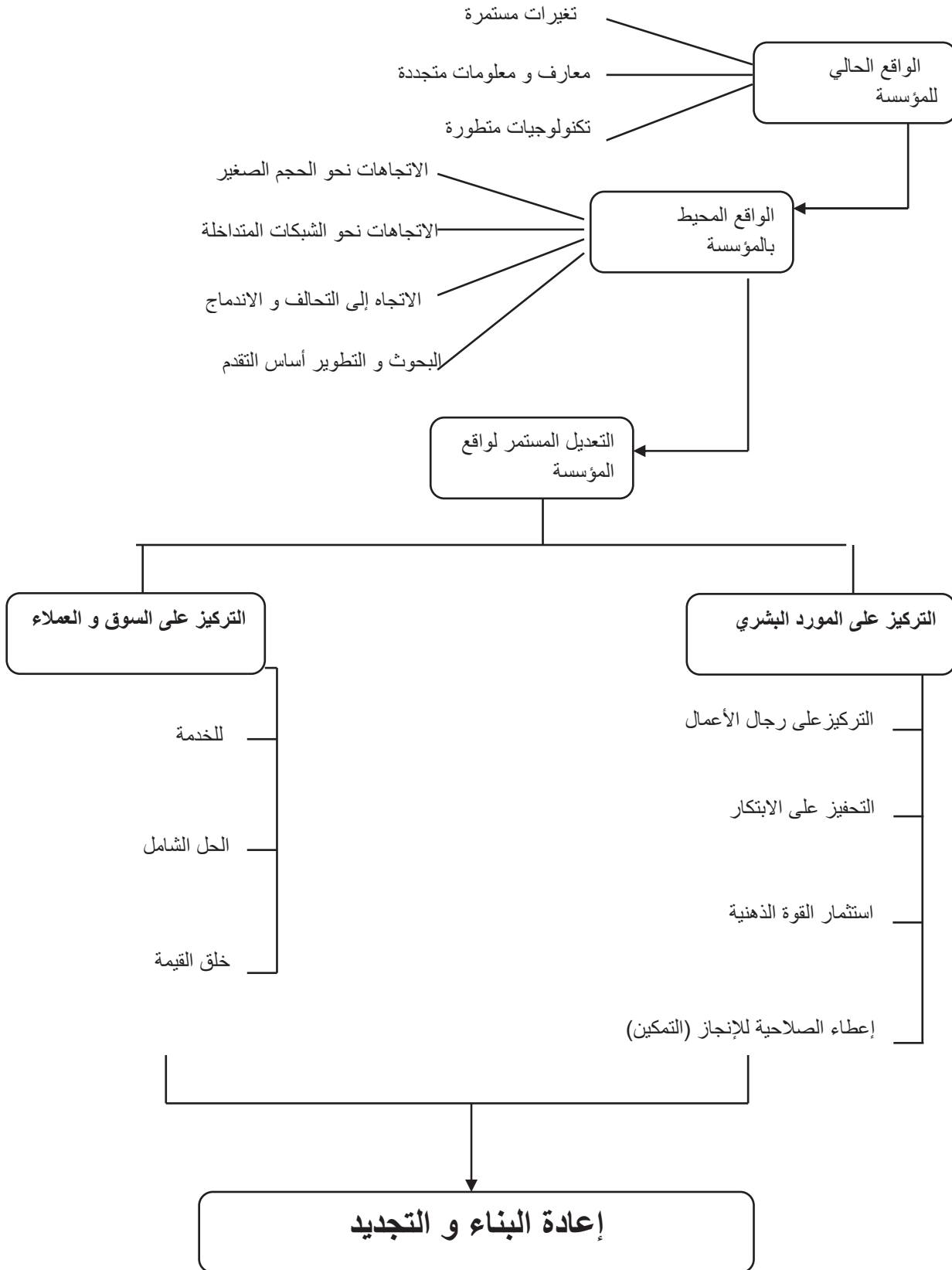
الشكل (1.1) : نظام تحسين الأداء



المصدر : على السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات دار القباء لنشر و التوزيع ، مصر ، 1998، ص 39.

و يأتي العنصر الأخير في النموذج و هو إنشاء برامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق .
 فإذا نجح العلاج و إرتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من إستمرار التحسن ، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح الدخل العلاجي .

الشكل (2.1) : النموذج الديناميكي لتحسين الأداء



المصدر : علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 42.

المبحث الثالث: إستراتيجية المؤسسة و إدارتها

تقوم أي مؤسسة إقتصادية بوضع إستراتيجية لها ، و يكون ذلك من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية و وضع تتبعها المؤسسة ، كما تقوم بتعيين إتجاهها الإستراتيجي و إدارة إستراتيجيتها إدارة تسمح لها بتحقيق أهدافها و خلق و تعظيم قيمة المؤسسة .

المطلب الاول: مفهوم الإستراتيجية

كلمة الإستراتيجية إشتقت من الكلمة اللاتينية stratos و التي تعني الجيش ، و في أثينا strategos تعني القائد المنتخب.

و توجد عدة تعريفات للإستراتيجية نذكر منها :¹

يعرفها chandler على أنها " تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل للمؤسسة ، و تبني طرق للنشاط و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الغايات و الأهداف ."

و الإستراتيجية حسب scholes et johnson تعرف على أنها " إتجاه و نطاق مؤسسة ما خلال الأجل الطويل ، الذي يحقق للمؤسسة ميزة من خلال ترتيب الموارد مع التغير البيئي ، لتلبية حاجات الأسواق و الإيفاء بتوقعات المساهمين ."

و بالتالي نعرف الإستراتيجية على أنها إطار عام يوجه سلوك المؤسسة في الأجل الطويل ، لمواجهة البيئة التنافسية من خلال مجموعة من الخطط التي تتطلب من المؤسسة تخصيص الموارد بشكل دقيق لتحقيق إتجاهها الإستراتيجي.

¹ شنن نبيل ، " استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية) ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، غير منشورة ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة ورقلة ، 2010/2009 ، ص 14 .

المطلب الثاني: مستويات إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

بالرغم من إختلاف الآراء حول مستويات الإستراتيجية ، إلا أنه توجد ثلاث مستويات مرتبطة فيما بينها و هي تتحدد من خلال المستويات التنظيمية في المؤسسة ، و تتمثل هذه المستويات في :¹

1/ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل ، و التي تمثل التوجه العام للمؤسسة و الذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص و التهديدات البيئية و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية . و عادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة تعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى . و في هذا المستوى تقع مسؤولية صياغة و وضع الإستراتيجيات على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة . إن عملية تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة ، و يمكن تلخيصها في ثلاث عناصر أساسية :

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج النشاطات المتنوعة لغرض تحسين الأداء ، و يندرج ضمنها تطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة؛
- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال . و هذا الأمر يجعل الإستراتيجية أكثر من مجرد جمع خطط وحدات الأعمال داخل المؤسسة؛
- وضع الأسبقيات الإستثمارية و توزيع الموارد عليها.

2/ الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة بإعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، و كسب السوق، و بالتالي تحقيق الأرباح، و تتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية و تنفيذها في هذا المستوى . تقع مسؤولية صياغة ووضع الإستراتيجيات في هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال و متكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

3/ الإستراتيجية على مستوى الوظيفية

في كل مؤسسة تتعدد المجالات الوظيفية ، حيث يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم فكون وحدة الأعمال تتكون من أنظمة فرعية تمثل نشاطات ، كمنشآت الإنتاج و العمليات ، نشاط

¹ محسن طاهر الغالي ، وائل صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص ص 43-

الموارد البشرية ،نشاط التسويق ،النشاط المالي و المحاسبي ...الخ.فهذا يتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم إستخدام الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة . و في العادة تكون مسؤولية وضع الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى على عاتق رؤساء و مدراء المجالات الوظيفية و مساعدتهم بالتنسيق مع إدارة وحدة الأعمال.

و الجدول التالي يوضح مستويات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية :

الجدول (1.1): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

المستوى	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	العناصر الأساسية
المؤسسة	الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة +المدير العام و فريقه)	<ul style="list-style-type: none"> - هيكلية محفظة الأعمال الكلية و إدارتها . - تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمؤسسة . - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال .
وحدة الأعمال	رئيس وحدة الأعمال و فريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - إختيار كيفية المنافسة ، و نوع الميزة التنافسية المراد بناؤها . - تطوير الردود و الإستجابات المناسبة للظروف الصناعية / التنافسية المتغيرة - تنسيق الأدوار الإستراتيجية . - الرقابة على نمط توزيع الموارد على المجالات الوظيفية.
الوظيفة	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة و مساعدتهم ، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال .	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الخطط الوظيفية و رفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لدعم و مساندة إستراتيجية وحدة العمل التابعة لها. - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي و زيادة قدرته على الأداء

المصدر : محسن طاهر ،صبيحي إدريس ، مرجع سابق ،ص 47.

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة اقتصادية

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف للإدارة الإستراتيجية و نذكر منها :

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها " دور إداري عام جديد مطلوب من المدراء لإتخاذ دور إبداعي و توجيهي في تخطيط و توجيه تكيف المؤسسة بالمستقبل غير المستمر و المضطرب .فهو يتطلب خلق إستراتيجيات جديدة للمؤسسة ، تصميم قدرات تنظيمية جديدة و توجيه تحول المؤسسة لموقف إستراتيجي جديد ."

كما عرفها Thompson على أنها "العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد أهدافها ، و صياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب ."¹

كما يعرفها CHassang بأنها " مجموعة القرارات و الأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة ...، و لا يتوقف الأمر على تحقيق مركز القيادة في السوق فحسب بل يتعدى إلى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافس ."²

و بالتالي نعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد المؤسسة لإتجاهها الإستراتيجي الطويل الأجل ،بناء على نتائج التحليل البيئي ، و لإتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة للتكيف مع البيئة التنافسية، و كرد فعل على مواقف إستراتيجية تواجهها المؤسسة.

خطوات الإدارة الإستراتيجية

من خلال تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطوات . فقد قسمت عملية الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاث عمليات و هي :

صياغة الإستراتيجية: و هذه العملية تتضمن تعرف المؤسسة على الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة وكذلك التعرف على نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية كما تتضمن هذه المرحلة عملية تكوين البدائل الإستراتيجية و تحليلها و تقييمها ، و إختيار البدائل المناسبة .³

¹ محسن طاهر ، صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 49.

² عبد المليك مزهودة ، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات مقارنة مفهومية و تحديات التنافسية ،مجلة الباحث ، العدد الرابع ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2006، ص88.

³ محسن طاهر ، صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 49.

- **تنفيذ الإستراتيجية:** يقصد بهذه العملية وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال البرامج ، و الموازنات و الإجراءات . و قد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة ، الهيكل التنظيمي ، و نظام الإداري¹.
- **الرقابة و التقييم الإستراتيجي:** هي العملية الفاحصة للإستراتيجية و التي تسعى إلى مراقبة و تقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب ، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي و مناسب².

المطلب الرابع: الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

لا شك أن كل مؤسسة تسعى لتحقيق إتجاهها الإستراتيجي ، و يعد الإتجاه الإستراتيجي دليلاً لربط الخطط و الأولويات الإستراتيجية و كذا لتخصيص الموارد، و يتكون الإتجاه الإستراتيجي من :

1/الرؤية الإستراتيجية

فالرؤية تعرف على أنها " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الواجهة التي ترغب في الوصول إليها ، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها³." كما يعرف بأنها تعبير يستعمل لوصف صورة مستقبلية ، الذي تتطور الأعمال فيه تحت أفضل الشروط الممكنة و بموجب آمال المالك و المديرين ، و يمكن أن تكون دليل لمستوى طموح التخطيط الإستراتيجي و الرؤية يمكن أن تشير إلى ربط العمل بثقافة المؤسسة و ببناء معيار مشترك للقيم لأجل الأداء الفردي للموظفين. نلاحظ أن هذه التعاريف تركز في تعريف الرؤية على عنصر تصور المستقبل الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، و بالتالي فالرؤية هي تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل .

مكونات الرؤية الإستراتيجية

تتمثل مكونات الرؤية الإستراتيجية في :⁴

- **مجال الأعمال :** يعطي مزيج الأعمال الذي إختارته المؤسسة و تتابع تقدمها فيه.
- **حجم الأعمال:** يعطي مؤشر للعلاقة بباقي مكونات الرؤية خاصة إذا ارتبط باختيار حقيقة الأعمال ، و نوع التنظيم و الأساليب الإدارية و غيرها.
- **التركيز على الأسواق و المنتجات:** أي كيف ستتنافس المؤسسة في الوقت الحالي و المستقبلي.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 32.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص 297.

³ مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 72.

⁴ محسن طاهر ، صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص ص 211-212.

● **الصورة و العلاقات:** و هي مرتبطة بفلسفة المؤسسة التي تعطي ديناميكية ضرورية و أساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس.

● **التنظيم و الثقافة التنظيمي:** و التي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل التنظيمي فقط بل يشمل الأنظمة الإدارية أيضا و ثقافة المؤسسة التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع .

العوامل المؤثرة على رؤية الإستراتيجية:

تواجه الرؤية العديد من العوامل و المؤثرات التي يجب التغلب عليها لكي تكون هذه الرؤية صورة واقعية يتلمسها الجميع في المؤسسة ، و من بين هذه العوامل نذكر:¹

- الخوف من الأخطاء التي قد تقع فيها جراء إقدامها على تحديد و صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛
- عدم القدرة على التعامل مع الغموض و عدم التأكد خاصة و أن الرؤية تتعامل مع المستقبل الذي يتطلب تفكير إبداعي؛
- الحماس لتحقيق نجاح سريع أي ، و هذا يجعل المؤسسة تعمل بمنظور قصير الأجل يعيق قدرتها على بناء رؤية مستقبلية للتعامل مع مختلف الأطراف بمنظور طويل الأجل؛
- الإفتقار إلى القدرة و الرغبة للدخول في نطاق يتطلب تطوير مهارات التصور و الإبداع و التحدد و التغيير المستمر؛
- عدم القدرة و القابلية على الإلتزام بالرؤية بطريقة تجعل منها تحقق النتائج المستقبلية المرغوبة.

2/رسالة المؤسسة

و تعرف الرسالة بأنها " الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المؤسسة ، و من أجلها تبقى و تستمر و بدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لدى كافة الأطراف لبقاء المؤسسة و نموها." ²

كما تعرف على أنها " تعبير عام عن المقدمة المنطقية و التي تكون بشكل نموذجي منسجم مع قيم و توقعات أصحاب المصلحة و من المحتمل أن تهتم بالغرض الكلي للمؤسسة . " ³

مما سبق يمكن أن نعرف رسالة المؤسسة على أنها بيان يعرف السبب الرئيسي لوجود المؤسسة و فيما يجب أن تتميز عن منافسيها و كيف ستحقق هذا التميز.

¹ محسن طاهر ،صبحي إدريس ،مرجع سابق ، ص 214.

² مؤيد سعيد السالم ،مرجع سابق ، ص 72.

³ كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ،ص 171.

مكونات رسالة المؤسسة

تتمثل مكونات رسالة المؤسسة فيما يلي:¹

- **الغرض:** أي غرض المؤسسة و يالتالي بيان النشاطات للأعمال و للمؤسسة؛
- **المساعي:** مساعي المؤسسة الرئيسية لأن رسالتها تتعلق بتحقيق أهدافها؛
- **الإعتقادات و القيم:** أي الإعتقادات و القيم الأساسية للمؤسسة؛
- **المساهمون:** أي التعرف من هم المساهمون الرئيسيون في العمل؛
- **المبادئ التوجيهية:** المبادئ التوجيهية التي تحدد نظام التصرف الذي يخبر الموظفين كيف يتصرفون.

العوامل المؤثرة على رسالة المؤسسة

تتأثر رسالة المؤسسة بمجموعة من العوامل التي تتمثل في الآتي :

- تاريخ المؤسسة و بشكل خاص أداؤها و أنماط الملكية؛
- العوامل البيئية و بشكل خاص الفرص و التهديدات الرئيسية القائمة أو التي يحتمل ظهورها في المستقبل؛
- القدرات المتميزة حيث أن الفرص قد توجد في سوق معينة ، فتصبح شرط غير ضروري لدخول مؤسسة ما للسوق إذا لم تتمكن من الإستعمال الكامل لمجالات قدرتها المتميزة؛
- الموارد المتاحة و التي تجعل بعض الرسائل ممكن تحقيقها و الأخرى لا .

3/الأهداف و الغايات

مفهوم الهدف

يعرف على أنه " نتائج مطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها إلى واقع علمي." ²

و بالتالي هي " النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه." ³

و مما سبق يمكننا أن نعرف الهدف بأنه نتيجة مستقبلية محددة الفترة قابلة للقياس الكمي ، توجه المؤسسة نحو مقصد محدد و واضح تشير لما يجب تحقيقه ، و من يحققه و متى يتم كل هذا مع ضرورة توفير الموارد اللازمة .

مفهوم الغايات

تعرف الغايات على أنها " حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد و في الغالب لا تخضع

للتأطير الكمي." ⁴

كم أن الغايات " تمثل أهداف شاملة تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى البعيد ، فهي توضع بصورة مجردة." ¹

¹ شنن نبيل ، مرجع سابق ، ص

² مصطفى محمود أبوبكر ، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 322.

³ مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 28.

⁴ مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 28.

و مفهوم الغاية يشير إلى النتائج النهائية للمؤسسة و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات .²

و عادة تستند الغاية إلى رسالة المؤسسة و صورتها المميزة التي تعكس منتجاتها الرئيسية ، و أسواقها و الحاجات الأساسية التي تحاول الوفاء بها . و إذا ما تم إشتقاق الغايات من إستراتيجية المؤسسة ستكون متوافقة مع بعضها البعض .

و ما يجب ذكره هو أن بعض الممارسين و الإداريين لا يفرقون بين معاني " الأهداف " و " الغايات " فمن المفترض أن الغاية هي أهداف شمولية تتمثل في أفضليات عامة وفق إعتبرات عمل المؤسسة و طبيعة الظروف البيئية المحيطة بها ، أما الأهداف فإنها حالة وسيطية مطلوبة لترجمة الرسالة و الرؤية بتسلسل منطقي وفق إعتبرات تحققها .³

و أحيانا يستخدم هذين المفهومين تبادليا ، فالغايات تشير إلى أهداف أداء المؤسسة واسعة النطاق ، في حين أن الأهداف تشير إلى أهداف محددة من طرف الأقسام و الإدارات الوظيفية لدعم تحقيق أهداف أداء المؤسسة الكلية .

خصائص الأهداف و الغايات

من بين الخصائص التي تتسم بها الأهداف و الغايات نذكر منها :

- **الملائمة (التوافق):** من الطبيعي أن تتناسب الأهداف المصاغة مع الأغراض العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها في رسالتها ، فكل هدف يجب أن يعكس كخطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.⁴
- **القابلية للقياس:** بمعنى أن تكون الأهداف ممكنة القياس لغرض تحديد متى تم تحقيقها ، و يجب تحديد الطريقة المناسبة لقياس الهدف قبل تنفيذه .⁵
- **العملية:** الأهداف يجب أن تكون عملية أي ان نكون قادرين على تحويلها إلى مستهدفات خاصة و مهام معينة .بالإضافة إلى الحافز للعمل و الإنجاز .أي ان الأهداف يجب أن تكون مشجعة و تعطي دافع قوي للأفراد لتحقيقها و أن لا تكون مثبطة لجهودهم .⁶
- **القبول:** المدراء و الأفراد عادة يتبنون الأهداف التي تتناسب و تتوافق مع تفصيلاتهم ، فيمكن أن تجد أن الأهداف لا تتوافق مع قيمهم أو إهتماماتهم أو مصالحهم أو أنها غير عادلة وبالتالي سيعارضون تحقيقها .و

¹ محسن طاهر ، صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 221.

² مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 322.

³ محسن طاهر ، صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 223.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 333.

⁵ محسن طاهر ، صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 240.

⁶ شنن نبيل ، مرجع سابق ، ص 31.

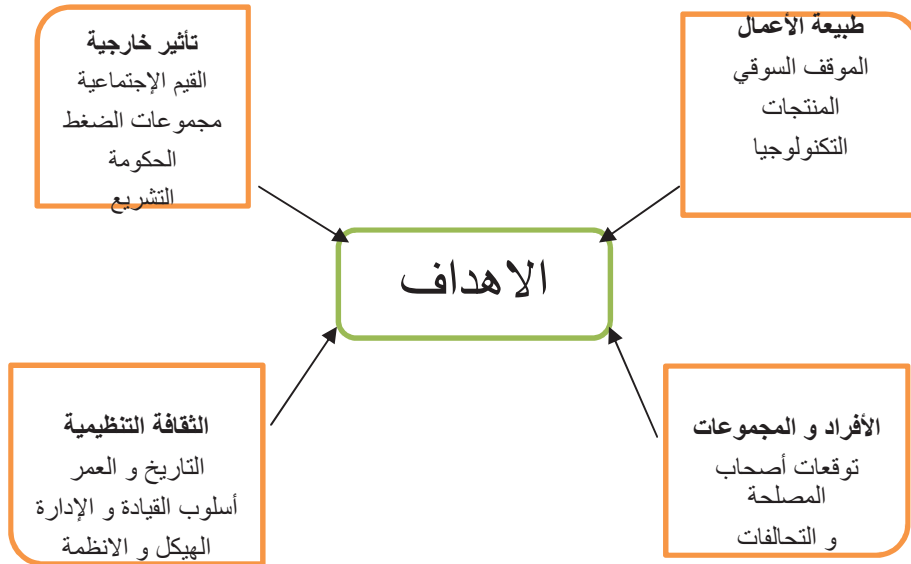
يمكن أن تقبل إذا ما شارك الجميع في تحديدها ¹.

العوامل المؤثرة على صياغة الأهداف

تتأثر صياغة الأهداف بعدة عوامل نذكر منها :

- **طبيعة العمل:** و التي تتمثل في الموقع السوقي الذي تحتله المؤسسة ، و مراحل دورة منتجاتها و أنواع التكنولوجيا المستخدمة ؛
- **العوامل الخارجية:** تتمثل في القيم الإجتماعية و الحكومة و التشريع ؛
- **الثقافة التنظيمية:** تمثل مجموعة الإعتقادات الرئيسية المعتنقة داخل المؤسسة (الهيكل التنظيمي ، هياكل النفوذ ، أنظمة المراقبة)؛
- **توقعات الأفراد و داخل المؤسسة:** يتمثل هذا العامل في توقعات الأفراد أصحاب المصلحة، حيث تساهم هذه التوقعات في تحديد نوع الأهداف التي ستتبنها المؤسسة . فهذه التوقعات قد تكون متعارضة فيما بينها حيث أن كل طرف يحاول التأثير على إتجاه المؤسسة بما يسمح له بتحقيق أهدافه الخاصة . لذا على الإدارة العمل على بناء توازن و توافق بين توقعات كل هذه الأطراف .

الشكل (3.1) : العوامل المؤثرة على صياغة الأهداف



المصدر : شنن نبيل ، مرجع سابق ، 34.

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، مرجع سابق ، ص 333.

المبحث الرابع: مقاييس و مؤشرات خلق و تعظيم قيمة المؤسسة

المطلب الأول: إنشاء القيمة

ظهر مفهوم أو معيار إنشاء أو خلق القيمة في الولايات المتحدة الأمريكية وتعتبر كمعيار لأداء المسيرين، ويقصد بإنشاء القيمة عموماً إنشاء القيمة للمساهمين أو أصحاب المؤسسة. فالعمل بهذا المعيار يعني وضع أصحاب الأموال أو المساهمين في مركز عمليات اتخاذ القرار أي أن جميع القرارات تتخذ من أجل تعظيم ثروة الملاك. ومن هنا يطرح إشكال سبب تقديم أو تفضيل المساهمين أو الملاك على بقية الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة من مستخدمين وعملاء وموردين... والإجابة عن هذا السؤال تتمثل في أن الأطراف الأخرى تتمتع بقدرة المفاوضة، كذلك إذا تمكنت المؤسسة من إنشاء القيمة لمساهميها فإن الأطراف الأخرى ستستفيد من ذلك، فالمسيرين الذين استطاعوا إنشاء القيمة لأصحاب المؤسسة سيحصلون على جزء منها كمكافأة لهم لتحقيقهم للهدف، أو كحافز لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.¹

والمؤسسة المنشأة للقيمة لأصحاب الأموال هي المؤسسة التي تحقق مردودية من أموالها المستثمرة تفوق تكلفة مختلف مصادر التمويل المستعملة، من هنا يتضح أن المؤسسة التي تحقق ربحاً بالمفهوم المحاسبي ليست بالضرورة مؤسسة تمكنت من إنشاء القيمة مع أن الربح المحاسبي يأخذ في الحسبان تكلفة الاقتراض في حساب النتيجة. فالمؤسسة المنشأة للقيمة هي المؤسسة التي تستطيع تحقيق الربح بعد أن تأخذ بعين الاعتبار تكلفة الأموال الخاصة بجانب تكلفة الاقتراض.

كما أن هناك عدة تصنيفات للمؤشرات الأداء التي تعظم قيمة المؤسسة و التي سيتم تبينها .

المطلب الثاني: المؤشرات القياسية التقليدية لخلق و تعظيم القيمة

هناك العديد من المقاييس أو المؤشرات التقليدية لقياس الأداء و خلق و تعظيم القيمة، تركز هذه المؤشرات على الأهداف قصيرة المدى، و أغلبها ذات طبيعة مالية نذكر منها :

¹ عادل عشي، مرجع سابق ص ص 78-79.

1- القيمة الاقتصادية المضافة¹

فضلا عن أنها وسيلة لقياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، فهي نموذج لتسيير المؤسسة التي تنتهج نماذج تسيير القيمة، فهي تهدف إلى قياس الربح الاقتصادي الذي يمكن أن تحققه المؤسسة من ممارسة أنشطة الاستغلال وهذا على خلاف الربح المحاسبي.

مع أن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة قد حدد منذ زمن طويل إلا أنه لم تحدد طريقة حسابه إلا في عام 1991 أين قام المكتب الأمريكي STERN ET STEWART بتحديدده.

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر الذي يأخذ في الحسبان الخطر. ويقابل العائد المحقق النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة، أما العائد المنتظر فيتمثل في المكافأة التي من المفروض أن تقدم لأصحاب الأموال وتمثل هذه المكافأة في ناتج الأسهم الاقتصادية-الأموال الخاصة والديون- والتكلفة المتوسطة المرجحة للأموال. أو بتعبير آخر تتمثل المكافأة في تكلفة الفرصة البديلة، فالأموال التي تركها أصحابها في المؤسسة كان يمكن استخدامها في استثمارات خارجية وكان من الممكن أن يحققوا عائدا من ورائها، فأصحاب الأموال ضحوا بفرصة استثمار أموالهم في استخدامات أخرى عندما قدموا أموالهم للمؤسسة وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة بالعلاقة:

القيمة الاقتصادية المضافة (ق إ م) = النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة - مكافأة الأموال

= النتيجة قبل الفوائد (1- معدل الضريبة) - (تكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال) X رأس المال الاقتصادي.

توفر القيمة الاقتصادية المضافة مقياسا عن مدى قدرة المؤسسة ومسيرتها على إنشاء القيمة لأصحاب رأس المال، فإذا كانت القيمة موجبة دل ذلك على إنشاء القيمة للمساهمين، وإذا كانت سالبة دل ذلك على نقص أو تدهور في القيمة.

ويوفر مقياس القيمة المضافة مجموعة من المزايا نذكر منها :

- تستخدم القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لتقييم الأداء السنوي للمؤسسة، فيمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه لوضع صيغة معينة للمكافأة، فالأطراف المساهمة في إنشاء القيمة تستفيد بنسبة معينة من القيمة المنشأة، فهي بذلك أداة مشجعة ومحفزة لإنشاء القيمة أكثر فأكثر في المستقبل؛

- تستطيع المؤسسة التي تنشئ القيمة أن تحصل بسهولة على الأموال من أسواق رأس المال وبتكلفة معقولة.

¹ عادل عشي ، مرجع سابق ، صص 79- 80.

مع أن هذا الأسلوب مقياسا جيدا إلا أنه لا يخلو من العيوب، ولعل أهم عيب فيه هو صعوبة تحديد تكلفة الأموال الخاصة فتحديدها يتطلب الحصول على معلومات يصعب الحصول عليها أو حسابها، فهذه الصعوبة تؤدي إلى المبالغة في تحديد تكلفة الأموال الخاصة أو النقص في تحديدها.

2- عائد التدفقات النقدية من الاستثمار¹

إن هذا النموذج هو نتيجة اقتراح جماعة الاستشارة بيوستن التي تشكل إحدى المكاتب الأمريكية المتخصصة في الاستشارة في التسيير. ويتمثل عائد التدفقات النقدية من الاستثمار في المعدل الذي يساوي بين قيمة الأصول وقيمة التدفقات النقدية المنتظرة على طول حياتها الاقتصادية، وبأسلوب آخر يتمثل هذا العائد في أسلوب معدل لمعدل المردودية الداخلي. عملية حساب المعدل تتطلب القيمة الإجمالية للأصول والتدفقات النقدية الإجمالية.

وتتمكن المؤسسة من إنشاء القيمة إذا كان عائد التدفقات النقدية من الاستثمار يفوق تكلفة رأس المال، وتكون المؤسسة منقصة للقيمة إذا حصل العكس.

تطبيق هذا الأسلوب يعتمد على صحة توقعات التدفقات النقدية في المستقبل، وهذا شيء صعب جدا، نظرا لتغيرات المحيط المستمر

3- القيمة السوقية المضافة

يتم تطبيق هذا المؤشر على المؤسسات المدرجة في البورصة، و هي القياسات التي تستعمل في نفس الوقت معلومات محاسبية ومعلومات مصدرها سوق الأموال، ومن أمثلة هذا النوع من القياسات نجد القيمة السوقية المضافة (M.V.A) تمثل القيمة السوقية المضافة في الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة.²

القيمة السوقية المضافة (M.V.A) = القيمة السوقية للمؤسسة - الأموال المستثمرة.

حيث: الأموال المستثمرة = الأموال الخاصة بالقيمة المحاسبية + الديون بالقيمة المحاسبية.

القيمة السوقية للمؤسسة = القيمة السوقية لرأس المال + القيمة السوقية للديون.

القيمة السوقية لرأس المال = (عدد الأسهم المصدرة) X (القيمة السوقية للسهم).

¹ نعيمة بجاوي ، السعيد بريس ، مرجع سابق ، ص300.

² علي بن الضب ، سيدي محمد عياد ، تكلفة رأس المال و مؤشرات إنشاء القيمة - دراسة تحليلية للأدبيات و النماذج - ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين الاداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ، 2001، ص 209.

نكون بصدد إنشاء القيمة إذا كانت نتيجة المقياس موجبة، أما النتيجة السالبة فتدل على نقص أو تدهور القيمة.

بالإضافة إلى العديد من المؤشرات التي لم يتم التطرق لها .

المطلب الثالث: المؤشرات القياس الحديثة لخلق و تعظيم القيمة

تتميز مؤشرات قياس الأداء الحديثة لخلق و تعظيم قيمة المؤسسة بالنظرة المستقبلية للمؤسسة بالإضافة إلى النظرة التاريخية، وهي تركز على الأداء الداخلي و الخارجي كما تتصف ب: ¹

- إرتباط هذه المقاييس بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية؛

- أن تكون هذه المؤشرات تتلاءم مع بيئة المؤسسة الإقتصادية؛

- سهولة إستخدام المقاييس و وضوحها ؛

- قلة الجهد و الوقت في عملية القياس .

كما تعتبر هذه المقاييس أو المؤشرات مكاملة للمقاييس التقليدية (المالية) ، حيث أن المؤشرات الحديثة تهتم بالمقاييس المالية و المقاييس غير المالية ، و هي محرك للأداء في الأجل الطويل . و هذه المقاييس ترتبط بإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية كما أنها تتكيف مع مستجدات البيئة الحديثة في الحاضر و المستقبل ، بما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تحسين و تطوير أداءها ، و بالتالي خلق و تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية . ²

و من بين أهم و أحدث مقاييس و مؤشرات الأداء ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن التي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني .

¹ضحى محمد أسعد عداس ، إطار محاسبي لتكامل عمليات المصادرة الخارجية في شركات البترول سوريا (دراسة تطبيقية) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، ص 134.

² محمد الصغير قريشي ، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، ، مداخلة في المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ، 2001.ص116.

المطلب الرابع: الفرق بين المقاييس التقليدية والحديثة

هناك عدة إختلافات بين مقاييس و مؤشرات الأداء الحديثة و التقليدية و التي سنوضحها في الجدول الموالي: ¹

جدول (2.1): إختلاف مقاييس الأداء التقليدية و الحديثة مقاييس الأداء

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء المبتكرة
تعتمد على التكلفة / الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في مقاييس الفريق
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم و الإحتواء

المصدر : نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، جامعة الأزهر ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية (عدد خاص) ، المجلد الواحد و العشرون ، العدد الثاني ، 2005، ص 5.

¹ نادية راضي عبد الحليم ، مرجع سابق ، ص 5.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا له في الفصل الأول من مفاهيم حول الأداء و قياس و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى توضيح إيجابياتها و رسالتها الإستراتيجية و مؤشرات خلق القيمة .ومن الملاحظ أن المؤشرات التي سادا إستخدامها سابقا مثل : (القيمة المضافة الاقتصادية و صافي الربح و العائد على الأصول) تؤثر بدرجة قليلة على إتخاذ القرارات و تحفيز الموظفين وهي تعكس أحداث ماضية، كما أنها لا ترتبط كثيرا بالأحداث الحالية، وبالتالي فهي لا تؤثر على تحسين و تطوير الأداء في المستقبل.

فتم تطوير مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة و إدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال، و من أهم المقاييس و المؤشرات الحديثة بطاقة الاداء المتوازن ، التي سيتم التطرق لها بالتفصيل في الفصل الثاني.

تمهيد

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين المقاييس الحديثة لقياس و تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ، هذه الأداة التي سيتم التطرق لها في هذا الفصل بالتفصيل.

حيث قسم هذا الفصل إلى أربع مباحث :

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن ؛

المبحث الثاني : منظورات بطاقة الأداء المتوازن؛

المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن؛

المبحث الرابع: خلق و تعظيم القيمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المؤشرات الحديثة لقياس الأداء، باعتبارها أسلوب غير تقليدي (مالي وغير مالي) بصورة تحقق التوازن في الأداء. بالإضافة إلى مدى مساهمتها في تعظيم قيمة المؤسسة كمؤشر وتميز عن غيره من مؤشرات الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي وربطها بإستراتيجية المؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار R.kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث D .norton و ذلك بدراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة في كل من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم و قياس أداءها، و من خلال الدراسة لاحظا الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم و القياس على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي و التقييم العملي . و هذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسير نظرة سريعة و كاملة حول نشاط المؤسسة¹. أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المؤسسة على صياغة إستراتيجياتها و ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية و ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة و تقييم الإستراتيجية.

و أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المؤسسة و هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو، و هذا من شأنه أن يجنب المؤسسة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

¹نعمة بجايوي، حديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية) ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، جامعة ورقلة ، 2011.ص 124.

تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرف Kaplan and Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها " مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة و شاملة عن الأعمال ، و التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا . و تكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل ، العمليات الداخلية ، و الإبداع و تحسين أنشطة المؤسسة . " كما عرفها Paul Niven بأنها " مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المؤسسة . هذه المقاييس المختارة تمثل أداة للمديرين لإستعمالها في توصيل نتائج الموظفين و أصحاب المصلحة الخارجيين ، و دوافع الأداء التي من خلالها المؤسسة ستنجز رسالتها و أهدافها الإستراتيجية ."¹

كم تعرف أيضا على أنها " بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من التدابير التي يقدمها كبار المديرين ولكنها تقدم رؤية شاملة للعمل ، و تشمل التدابير المالية ونتائج الإجراءات التي اتخذت بالفعل .

ومنذ بداية عرض كابلان ونورتون لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، جذبت الاهتمام الدولي باعتبارها شكلا للوصول إلى الأداء المتميز والداعم للتفكير الإستراتيجي . كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجا لوصف نوايا المؤسسة ولإنجازاتها."²

و من خلال التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل بأن بطاقة الأداء المتوازن هي إطار عمل شامل يمكن من ترجمة رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مجموعة متناسقة و مترابطة من مقاييس الأداء كما أنها أداة تسمح بإلقاء نظر على المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة .

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن و المتمثلة في التالي:³

- 1- الرؤية: و تسمى أيضا بالرؤية المستقبلية و هي تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل و بالتالي تبين إلى أين تتجه المؤسسة.
- 2- الإستراتيجية: هي مجموعة من الخطط التي تتطلب من المؤسسة تخصيص الموارد بشكل دقيق لتحقيق إتجاهها الإستراتيجي و تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها مسبقا .
- 3- منظورات بطاقة الأداء المتوازن: إن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة منظورات ، و التي تتمثل في: منظور المالي ، منظور العمليات الداخلية ، منظور العملاء و منظور التعلم والنمو.

¹ Paul Niven , Balanced Scorecard step – by – step , Wiley and sons , New Jersey , 2002, p12..

² نعيمة مجايوي ، خديجة لدرع ، مرجع سابق ، ص 124.

³ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، " أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2009، ص 158 .

و المنظور هو مكون يدفع بإتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في المنظور ، و من ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية .

4-مكونات كل منظور: تعتبر مكونات كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن من بين مكونات هذه الأخيرة و التي تتمثل فيما يلي:

4-1-الأهداف: تعرف على أنها نتيجة مستقبلية محددة الفترة قابلة للقياس الكمي ،توجه المؤسسة نحو مقصد

محدد وواضح تشير لما يجب تحقيقه و من يحققه و متى يتم كل هذا مع ضرورة توفير الموارد اللازمة كما يمكن تعريفها بأنها " بيان عرض الإستراتيجية و هي تبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، و يعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية ."¹

4-2- المقاييس: هي التنبؤات عن الأداء المستقبلي و هي التي تدعم تحقيق الأهداف ، وكل مقياس هو ترجمة لهدف معين . و بطاقة الأداء المتوازن تستخدم مزيج من المقاييس المالية و المقاييس غير المالية .²

● **مقاييس مالية:** و تسمى أيضا مقاييس النتيجة مثل: رقم الأعمال ، الهامش الإجمالي ، ... ، و يتم إستعمال هذه المقاييس بعد نهاية كل نشاط فهي تشير إلى الأداء السابق أو التاريخي .

● **مقاييس غير مالية:** و تسمى أيضا دوافع الأداء ، و تتطلب بهذا ملاحظتها و إستعمالها (قياسها) مثل: رضا العملاء ، رضا الموظف ، ... ، فهذه المقاييس يمكن أن تشير إلى نتيجة مسبقة لنشاط سيحدث مستقبلا (الاداء المستقبلي) .

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص .

² شنن نبيل ، مرجع سابق ، ص 45.

و الجدول التالي يوضح الإختلاف بين المقاييس المالية و المقاييس غير المالية :¹

الجدول (1.2): مقاييس الأداء المالية و غير المالية

مقاييس غير مالية	مقاييس مالية	
المقاييس تدفع أو تقود الأداء للمقاييس المتخلفة . عادة تقيس عمليات أو أنشطة وسيطية .	تركز على النتائج خلال نهاية فترة زمنية ، عادة تميز الأداء التاريخي	التعريف
-أوقات تقضي مع العميل - الإقتراحات المكتوبة	-الحصة السوقية - المبيعات -رضا الموظفين	أمثلة
تنبؤية في العادة تتيح للمؤسسة إجراء التعديلات بالإعتماد على النتائج	عادة هي سهلة التحديد	المزايا
توجد صعوبة في تحديدها و التحكم فيها ، غالبا ما تكون مقاييس جديدة ليس لها تاريخ في المؤسسة	تاريخية في الأصل و لا تعكس أنشطة حالية ، تفتقد للقوة التنبؤية	القضايا

المصدر : paul niven , balanced scorecard stop_ by_ step, op.cit,p 116

3-4-المستهدفات: هي تصورات كمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل (المستوى المستقبلي المرغوب للأداء) فمثلا إذا كان الهدف هو إرضاء العملاء فإن المقاييس المستخدمة هي رضا العملاء ،² و إذا كان المستوى المراد تحقيقه من رضا العملاء هو 10%، فهذه النسبة تمثل القيمة المستهدفة (المستهدف) فالمستهدف يمثل إلتزام بمستوى أداء معين خلال فترة زمنية محددة ، و يجب أن يتميز ببعض الخصائص نذكر أهمها:³

- يمكن تحقيقه؛
- يحدد بسهولة و قابل للقياس ؛
- يمكن أن يكون عدد مستقل أو صيغة ؛
- يمكن إيصاله للعديد من المدراء ؛
- مرتبط بال إستراتيجية ؛
- ساكن و ثابت خلال فترة القياس .

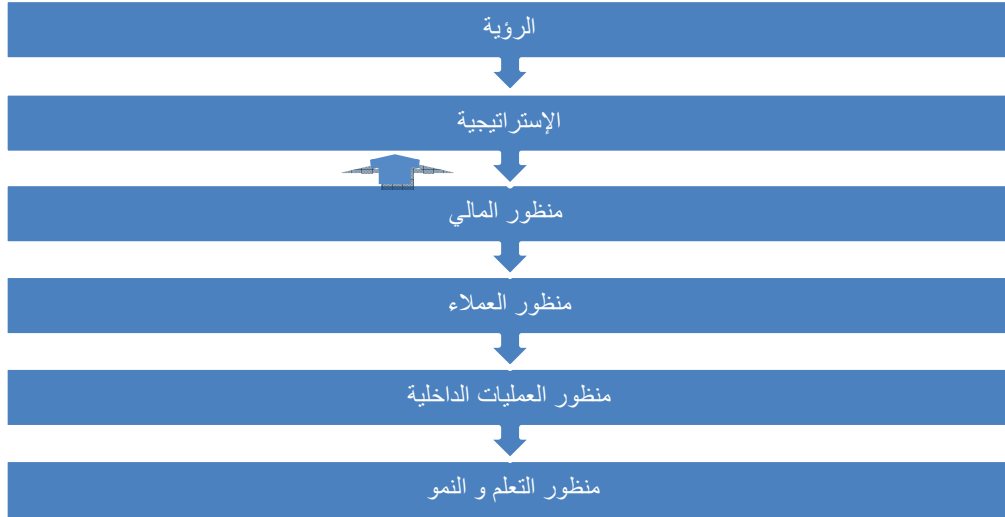
¹ Paul Niven , Balanced Scorecard step – by – step , Wiley and sons , New Jersey , 2002, p 116.

²Paul niven , balanced scorecard step_ by_ step, op.cit ;p181.

³ Mohan nair , essentials of balanced scorecard, john wiley and sons inc, 2004,p 53.

4-4- المبادرات: المبادرات هي مجموعة من البرامج أو الأنشطة أو المشاريع التي تنفذها أو ستنفذها المؤسسة لتحقيق مستهدفات أداؤها أي أنها توجه الأداء الإستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الإنجاز.¹ فأي مؤسسة يمكنها تنفيذ الكثير من المبادرات مثل : تمكين الموظفين ، إدارة الجودة الشاملة ، إعادة الهندسة، الإيزو ، إعادة تصميم الإدارة،... إلخ . و الشكل الموالي يجسد مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل(1.2): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009، ص 140.

المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي و المستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا .
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما ينبغي عمله لزيارة تقدم الأداء ، و تعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة ، مثل : الجودة ، إعادة التصميم ، و خدمة العميل .
- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل و الإدارة و بنفس الوقت تلقى الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية و تفاعلا و ترابطا بين العملاء ، و العمليات الداخلية و العاملين و أداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد .
- أن بطاقة الأداء المتوازن تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.²

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 150.

² طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، " دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، 2007، ص

- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية و بنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات و اكتساب الموجودات غير الملموسة .
- تترجم الرؤية و الإستراتيجية .
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف و مقاييس الأداء .
- المبادرة بالتنسيق الإستراتيجي .
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال .
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء .
- تشجيع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف و التوقعات الإستراتيجية .
- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن .¹
- التغذية العكسية و التعلم للتقدم نحو الأمام إن إكتشاف الإنحرافات بسرعة و زيادة التغذية العكسية. الإستراتيجية من خلال عملية إعادة النظر في الهيكل بالمقارنة مع إطار بطاقة الأداء المتوازن سوف يشجع التغذية العكسية للتعلم السريع و هذا يمكن من التحديد المبكر و تصحيح الإنحرافات و تحسين الإستراتيجية عند الحاجة .²
- إن بطاقة الأداء المتوازن قد إحتوت كلا من المقاييس المالية و غير المالية (التشغيلية) .
- أن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء المالي الحالي و المستقبلي للمؤسسة .
- إن بطاقة الأداء المتوازن تربط بين الغايات و الأهداف الإستراتيجية و بين الأنشطة و الفعاليات و الخطط قصيرة الأجل .
- تخلق نموذج شامل للإستراتيجية الذي يسمح لكل الموظفين من رؤية كيف يساهمون في النجاح التنظيمي فبدون ربط الموظفين بالإستراتيجية يمكن للأقسام و الأفراد الوصول إلى أدائهم الأمثل ، لكن دون المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة ككل .³

¹ شنن نبيل ، مرجع سابق ،ص 43.

² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص 154،155.

³ شنن نبيل ، مرجع سابق ،43.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن

تخضع بطاقة الأداء المتوازن لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها من محيط إلى آخر و من أهمها:

1-حجم المؤسسة: يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم و الرقابة ، و لقد تم التوصل الباحثون إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة و أنظمة المراقبة . كما تبين أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطوراً كلما زاد حجم المؤسسة . و منه فإن قياس الأداء يكون أكثر شمولية و توازناً كلما كان حجم المؤسسة كبير .

2-المحيط: يلعب المحيط دوراً هاماً في تحديد أنظمة الرقابة ، فالظروف الإقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث .

فلو حظ أن إرتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية و غير المالية و هذا يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم التأكد تلجأ إلى إستعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت و قليل التعقد التي تركز على المؤشرات المالية . و كنتيجة لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازناً و شمولية كلما كان المحيط غير أكيد.

3-التنظيم: يشكل هذا الأخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة ، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعاً و غير ممركة أنظمة أكثر تطوراً في التخطيط و الرقابة ، حيث إستنتج الباحثون أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطوراً في الهياكل غير الممركة . و منه فإن قياس الأداء سيكون شمولية و توازناً كلما كان تنظيم المؤسسة لا مركزياً.

المبحث الثاني: منظورات بطاقة الاداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من قياس الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة الأداء المتوازن ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بقياس الأداء من منظور مختلف، فيتم قياس الأداء من منظور المالي ومنظور العملاء و منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو. فبطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

المطلب الأول: المنظور مالي

مفهوم المنظور المالي

فالمنظور المالي يعد أحد محاور قياس الأداء ، و تمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، و الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة ، و يركز هذا المنظور على حجم و مستوى الدخل التشغيلي و العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف و نمو حجم المبيعات الحالية و الجديدة، العائد على حقوق المالكين ، العائد على إجمالي الأصول.¹ و يشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كان بالإمكان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح و قيمة المساهمين ، و يبين كذلك تقويمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي لمؤسسة منافسة.² و تتجلى أهمية هذا المنظور من إن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق هدف واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي.

وكل الإستراتيجيات و المبادرات يفترض أنها تمكن المؤسسات الإقتصادية من تحقيق أهدافها المالية. **مؤشرات المنظور المالي:** إن أهم مؤشرات المنظور المالي تتمثل في : معدل العائد على الإستثمار ، نمو رقم الأعمال ، معدل هامش الربح ، نتيجة الإستغلال . و يستخدم لقياسها النسب المالية حيث تعد النسب المالية التفصيلية و المساعدة تفسيراً و تعزيزاً للمؤشرات المالية العامة ، فالنسب المالية تشبه درجة الحرارة أو ضغط الدم و معدل النبض ، حيث يسترشد بها في تشخيص المشكلات الإدارية و تحديد العلاج المناسب و يكون ذلك

¹ شنين نبيل ، مرجع سابق ، ص 50.

² طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق " دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن " ، ص 226.

يستخدم المؤشرات المالية في قياس و تقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة مع مؤسسة أخرى مماثلة ، أو مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء لديها.

■ **معدل العائد على الإستثمار:** هذا المؤشر هو المؤشر الأكثر إنتشارا ، لأنه يدمج و يدخل الأموال المستثمرة في حسابه ¹.

ويحسب بالعلاقة التالية: بقسمة صافي الربح بعد الضرائب مقسوم على الأموال المستثمرة

معدل العائد على الإستثمار = صافي الربح بعد الضريبة / الأموال المستثمرة

ويستفاد منها لتعظيم معدل العائد على حقوق أصحاب المؤسسة مع أخذ المخاطرة بالحسبان

■ **نمو رقم الأعمال:** وهي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية، وويتم حسابه بالعلاقة التالية:

نمو رقم الأعمال = رقم الاعمال لسنة الحالية مطروح منه رقم الأعمال لسنة الماضية يقسم على رقم الأعمال لسنة الماضية مضروبا في 100.

$$100 \times \frac{\text{رقم الأعمال} - \text{رقم الأعمال} - 1}{\text{رقم الأعمال} - 1}$$

معدل هامش الربح: يعد معدل هامش الربح من المؤشرات المالية الأكثر انتشارا و استعمالا.

و يتم حسابه بالعلاقة التالية: بقسمة نتيجة الاستغلال على ²

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{رقم الأعمال}}$$

¹ نعيمة يحيوي ، السعيد بريش ، مرجع سابق ، ص 301.

² نفس المرجع السابق ، ص 301.

والجدول التالي يبين خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص مقاييس الأداء غير المالي:

جدول(2.2): مقارنة خصائص مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي.

مقاييس الأداء غير المالي	مقاييس الأداء المالي
يهتم بها مدراء الإدارات الوسطى	يهتم بها مدراء الإدارات العليا
تمثل نتائج تقارير النظم الإدارية	تمثل نتائج التقارير المالية لنظم المحاسبة
تشير إلى أنشطة وأحداث تتم في الوقت الحالي	تشير إلى أحداث تمت في فترات ماضية
تفصيلية	إجمالية
تمثل مخرجاتها تغذية عكسية فورية	توفر تغذية عكسية لفترة ماضية
تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي	تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي
تعكس أثرا سلوكيا عن كفاءة العاملين	تعكس أثرا تنظيميا في الإدارات العليا

المصدر: وائل محمد صبحي , طاهر محسن منصور الغالي, أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص77.

المطلب الثاني: منظور العملاء

مفهوم منظور العملاء

إن هذا المنظور يجيب على إشكالية " كيف يجب أنظهر لعملائنا؟ " .

فمن خلال منظور العملاء يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة عملاء المؤسسة، إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم عملاء المؤسسة الاقتصادية.¹
فالمؤسسات الاقتصادية في العادة تتنافس على ثلاث أنواع من العملاء:²

- **موالون للصنف:** العملاء الذين لا يمكن إغرائهم بعيدا عن العلامة التجارية ، أي الموالين لعملائهم التجارية الحالية هذا الولاء قد يكون غير مستند على منطق لكونه إرتباط بالمنتجات.
- **المتحولون:** العملاء الذين يقتنعون من خلال وعد الإعلان عن المنتج ويحتفظ بهم من خلال إنجاز وعد ذلك المنتج.
- **المحايدون:** الذين ليس لهم ولاء لصنف معين ، في كثير من الأحيان يشترون المنتجات اعتمادا على السعر.

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 192.

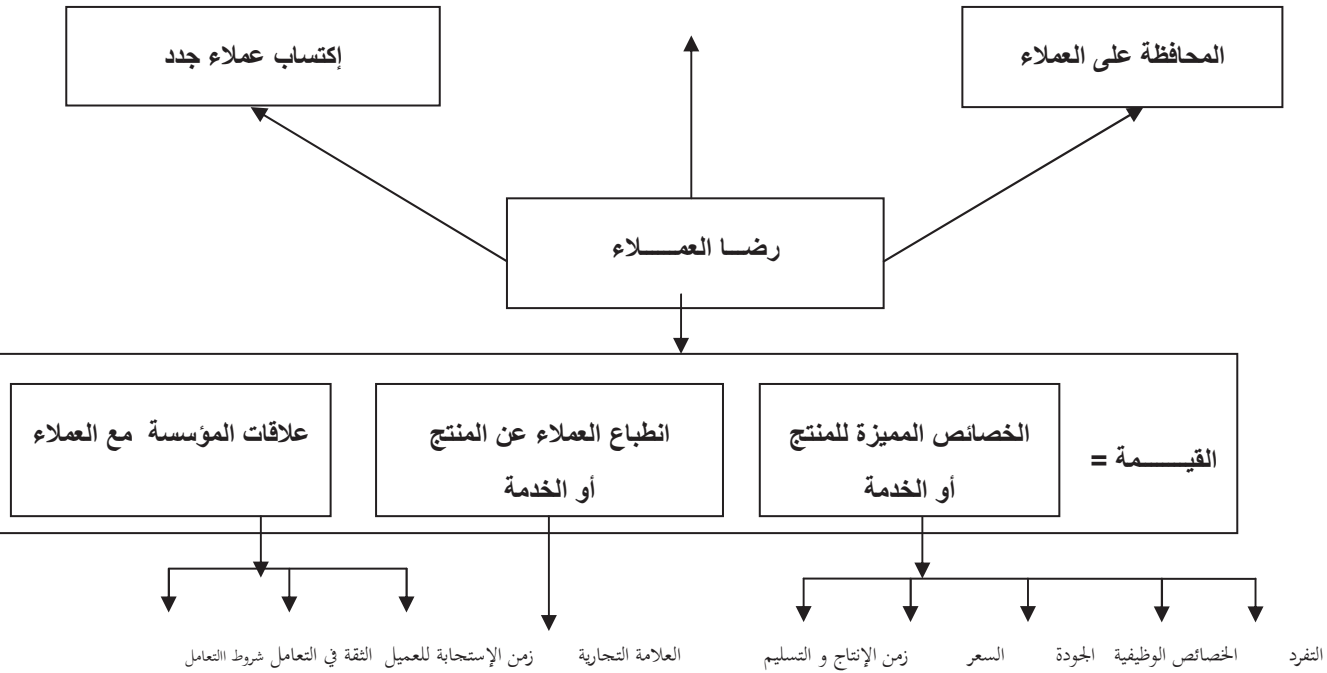
² شنن نبيل ، مرجع سابق ، ص .

ومن خلال هذا المنظور في بطاقة الاداء المتوازن يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة بإهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

ويمكن تحديد إهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت،الجودة،الأداء والخدمة ، الكلف. كما أن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساس على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة للمؤسسة .

ويمكن تحليل سلسلة القيمة للعملاء بالإستعانة بالشكل التالي إذ يوضح المفردات الخاصة بميزة السلعة أو الخدمة وإنطباع العملاء عنها وعلاقة المؤسسة بعملائها وبالنتيجة نحصل على رضا العملاء ، ومن ثم المحافظة عليهم و إكتساب عملاء جدد.¹

الشكل (2.2):تحليل سلسلة القيمة للعملاء



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، ص 135.

مؤشرات منظور العملاء

يحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها رضا العملاء والإحتفاظ بالعملاء وإكتساب عملاء جدد و ربحية العملاء و الحصة السوقية للعملاء :

¹ طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق " دراسات الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن " ، ص 134،135.

- **رضا العملاء:** إن رضا العملاء يمثل نتيجة التقييم التي يجريها العملاء عند التبادل بين ما تم الإتفاق عليه وما تم الحصول عليه ،من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة إن قياس رضا العملاء(الحاليين أو الجدد) هو في حقيقة الأمر تعبير عن نجاح المؤسسة الإقتصادية في تلبية حاجات العملاء وتستجيب لمؤشراتهم التي إعتدوها في الحكم على العلاقة التبادلية بينهم وبين المؤسسة من خلال منتجاتها وخدماتها.¹

- **إكتساب عملاء جدد:** إن إكتساب عملاء جدد مقياس لقدرة المؤسسة في الحصول على عملاء إضافيين جدد للعملاء الحاليين لها ، ويقاس هذا الإكتساب بطرق متعددة حيث يمكن أن تكون نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين أو مثلا نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء. فمهمة إكتساب عملاء جدد هي مهمة صعبة تواجهها المؤسسة وجهازها التسويقي، حيث غالبا ما يتعرض العملاء إلى تشكيلة كبيرة من المنتجات والخدمات التي يختارون من بينها، لذلك يجب على المؤسسة أن تبحث عن الوسائل والطرق التي تمكنها من تقديم أكبر قيمة ممكنة للعملاء مقارنة بالمنافسين.²

- **المحافظة على العملاء الحاليين:** لقد أدركت المؤسسات حديثا حقيقة هامة تتمثل في أن خسارة عميل إنما تعني فقدان صفقة بيعية ، وبالتالي تعني خسارة تيار متدفق له مردود إيجابي على نجاح المؤسسة وإستمرارها.³ فرغبة المؤسسة للإحتفاظ أو زيادة حصتها السوقية من العملاء ترتبط بقدرتها على الإحتفاظ بعملائها الحاليين ، ونقل مستويات الرضا إلى علاقة متينة وجعلها مستمرة. وهذا يؤدي إلى قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجات العملاء المختلفة وفق مؤشرات تحصل عليها من البحوث والدراسات.⁴

- **الحصة السوقية:** تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياسا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق.⁵

الحصة السوقية تعطي للمؤسسة قدرة الإتساع والتغلغل في السوق المعنية ، وعادة ما تحدد المؤسسات أهداف لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع العملاء في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق. كما يمكن للمؤسسة أن تجري تحليلا لحصتها السوقية في إطار كل عميل أو مجموعة عملاء لمعرفة مساهمة كل عميل أو مجموعة في هذه الحصة، وذلك لغرض تطوير أساليب التعامل أو كسب العملاء.

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، ص 194.

² محمد عبد العظيم ، " التسويق المتقدم " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 36.

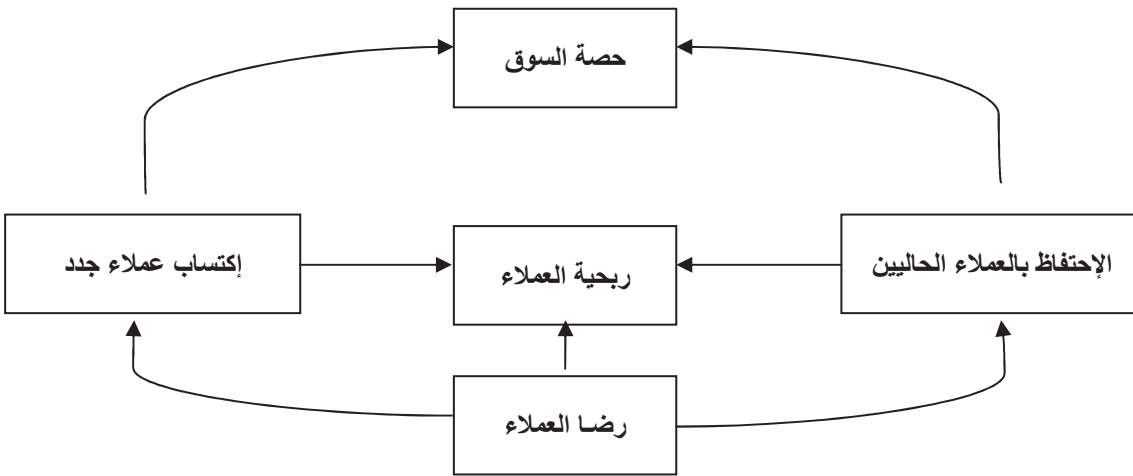
³ محمد عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص 36.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق " أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن " ، ص 201.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص 198.

وفي حالات أخرى فإن الحصة السوقية تأخذ في إطار عام من خلال قياس حصة المؤسسة إلى السوق بشكل عام، أو إلى المنافسين القادة في هذه السوق. ومن المعلوم أن قياس الحصة السوقية يتأثر بشكل كبير بمدى توفر بيانات ومعطيات دقيقة حول المنتجات كالوحدات أو الأسعار وكذلك طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

شكل (3.2): مؤشرات منظور العملاء.



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، 202.

و مؤشرات المنظور العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن هي كثيرة ومتعددة ، فرغم تعددها وأهميتها، إلا أنه يجب على الإدارة وحسب طبيعة المؤسسة وبيئتها المحيطة بها أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجابيا على رضا العملاء وتحقيق النجاح.

فمن المهم أن مفهوم إدارة المؤسسة لهذه المقاييس والمؤشرات لا تعمل بشكل منعزل أي كل مؤشر منعزل عن الآخر ، بل تتكامل لتكمل بعضها البعض، والمطلوب من إدارة المؤسسة معرفة هذا التفاعل وأن يكون بإتجاه إيجابي. وهنا تتجسس الرؤية الإدارية السليمة بإختيار ما هو مناسب من هذه المؤشرات لكي تساهم في إتخاذ قيمة فعلية ونجاح المؤسسة.¹

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 210.

المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية.

مفهوم منظور العمليات الداخلية

هذا المنظور يجيب على الإشكالية التالية: " ماهي العمليات التي يجب أن تتميز المؤسسة؟". ويقصد بها جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي من خلالها يتم تلبية حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين. إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة المؤسسة التي لها أثر على رضا العملاء, ويجب أن تحاول المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها.¹

فالمؤسسة عندما تبني صورة واضحة عن المنظور المالي ومنظور العملاء يمكنها بعد ذلك تحديد الوسائل التي من خلالها ستحقق رغبات و تلبية طلبات العملاء ، والتحسينات الإنتاجية المطلوبة لبلوغ الأهداف المالية. لذلك فإن تحديد الأهداف والمقاييس لهذا المنظور يتم بعد صياغة الأهداف والمقاييس لكل من المنظور المالي ومنظور العملاء . وعلى إعتبار أن بعض العمليات الداخلية للمؤسسة الإقتصادية تكون أهم من البعض الأخر اعتمادا على إمكانية خلق القيمة ، فالأهمية النسبية لأي عملية تتحدد من خلال مساهمتها في خلق و تعظيم القيمة . فكل مؤسسة تمتلك مجموعة متميزة من عمليات خلق القيمة للعملاء وتحقيق نتائج مالية جيدة للمساهمين, يمكن للمؤسسة بناء العمليات الداخلية اعتمادا على نموذج سلسلة القيمة العامة الذي يشمل مجموعة من الأنشطة و العمليات و التي تم تصنيفها إلى ثلاث دورات وهي:²

1-دورة الإبداع: تتكون هذه الدورة من جزئين أساسين :

الجزء الأول : تحديد حجم السوق و طبيعة تفضيلات العملاء و الأسعار المتوقعة للمنتجات و الخدمات الجديدة المستهدفة. وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق.

الجزء الثاني : تطوير المنتج / الخدمة و دراسة الأسباب التي تجعل العملاء يقبلون المنتج / الخدمة (الجودة ، النوعية ، السعر...إلخ). و تحديد الشكل النهائي للمنتج .

و يتمثل الإبداع هنا بقدرة المؤسسة وعملياتها الداخلية الأخذ بعين الإعتبار تلبية حاجات العملاء خلال تطوير المنتجات , و تتمثل قدرة العمليات الداخلية بالإستجابة لمتطلبات العملاء المنفردة رغم متطلبات الإنتاج الواسع التي تعد حالة ضرورية لنجاح المؤسسة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق ، ص 224.

² نفس المرجع السابق ، ص ص 226-227..

2-دورة العمليات: هي الدورة التي تبدأ بتحديد التصميم المطلوب وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل، و بناء المنتج / الخدمة ، ثم تسليم المنتجات/ الخدمات التي تقدم للعملاء .

3-دورة ما بعد البيع: تشتمل هذه الدورة على مجمل الضمانات و الأنشطة الخاصة بحالات إعادة السلع أو معالجة العيوب أو الصيانة .

إن دورة العمليات تتضمن مجموعة من الأنشطة الرئيسية :

- إستقبال شكاوي العملاء من أجل حلها و معالجتها؛
- إدارة عمليات البيع (مثل البيع على الحساب) ؛
- معالجة العيوب و الصيانة.

- مؤشرات العمليات الداخلية

إن مؤشرات منظور العمليات الداخلية لتطبيقها تحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء وكذلك التبصر حول هذه العمليات مستقبلا.

فالضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة بحيث تساهم في توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المؤسسة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار والقدرة على التنافس مع منتجات أو خدمات المؤسسات الأخرى.

و من أهم مؤشرات منظور العمليات الداخلية¹:

1-التسليم في الوقت المحدد: و نقصد به تسليم المؤسسة منتجاتها /خدماتها لعملائها في الوقت المحدد،و الذي يحدده العملاء أو تتفق عليه المؤسسة مع عملائها .

2-سرعة الإستجابة لطلبات: و هذا المقياس ليس مقياس كمي و بالتالي يتم تحديده من خلال حجم المبيعات و عدد شكاوي العملاء ، و هو يقيس مدى سرعة المؤسسة في تلبية طلبات عملائها لمنتوجها / خدمتها .

3-الطاقة الإنتاجية: و يتمثل هذا المؤشر في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ، و يكون ذلك بتحديد حجم المبيعات ، و إنتاج المؤسسة السنوي ، و أيضا دراسة إنتاجية آلات الإنتاج لدى المؤسسة .

بالإضافة أن هناك عدد كبير من مؤشرات منظور العمليات الداخلية التي لم يتم التطرق لها .

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، 233.

المطلب الرابع: منظور التعليم والنمو

المنظور يجب على الإشكالي التالية: " كيف سنحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين؟ "

يعد هذا المنظور الأساس لكل المنظورات الأخرى فهو يعتبر الأساس لكل النتائج في المنظور المالي, منظور العميل ومنظور العمليات الداخلية موجودة في منظور التعليم والنمو داخل المؤسسة.¹

يرتكز منظور التعليم والنمو حول التعليم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تجديد وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تحققها المؤسسة لتحسين أداءها وتحقيق نمو طويل الأجل.

ويتحقق التعليم التنظيمي والنمو للمؤسسة من خلال ثلاث موارد أساسية وهي:

1- قدرات العاملين: إن التطور الذي حصل في قدرات العاملين جاء مرتبطا بتغير جذري بالدور الأساسي الذي يلعبه العاملين (العمال) في المؤسسة، وإتجاه المؤسسة نحو تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة ، يهيء مجالا خصبا للتحسين المستمر ونمو المؤسسة مستقبلا.

ولا تكتفي إدارة المؤسسات اليوم بتحقيق وتائر إنتاجية جيدة بل تحاول أن تجعل من هذه الوتائر المتصاعدة بتراكم خبرة ومعرفة تنعكس إيجابيا على الأداء بمختلف العمليات الداخلية ترضي العملاء، ومن هنا فإن التحسينات الجزئية أو الجذرية تمثل معايير تتطلب تحولا متجددا في مهارات العاملين وحشد قدراتهم الإدارية والتنظيمية والإبداعية وتحقيق الأهداف.

ولا يمكن أن يتم حشد هذه القدرات إلا بوجود مناخ تنظيمي إيجابي ومهارات فعلية وبنية تحتية تكنولوجية تساهم في إيجاد حالة رضا عالية بالعاملين ذوي المهارات والكفاءات العالية ، لينعكس الجانبين (الإنتاجية، الإحتفاظ) بنتائج إيجابية للمؤسسة.

2- قدرات أنظمة المعلومات: إن مهارات العاملين ورضاهم يعتبر ضروري للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بطريقة تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات تلي رغبات العملاء، لكن هذا الأمر غير كافيا لوحده ما لم يرتبط بوجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري في مجالات مختلفة .

إن العاملين كي يكونوا فاعلين في بيئة التنافس الحالية يحتاجون إلى معلومات متميزة حول العملاء والعمليات الداخلية والقرارات والجوانب الداخلية المهمة ، ويلاحظ أن العاملين في مستويات العمل المباشرة يحتاجون إلى مثل هذه المعلومات بالوقت المناسب وبالنوعية الملائمة ولكي تتخذ قرارات تساهم في تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها. فأنظمة المعلومات تعتبر متطلب أساسي للعمل باعتبارها تمثل جانبا مهما في تحسين العمليات ووفد باقي الأنظمة بالمعلومات الدقيقة والصحيحة التي تساهم في النجاح.²

¹ Mohan nair, Op cit, p24.

² طاهر محسن منصور الغالي, وائل محمد صبحي إدريس, مرجع سابق, ص248.

3-الإجراءات التنظيمية (التحفيز، التمكين، الإندماج): لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك إنسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية، وتمكينهم فيه يتجسد لاحقاً بمجموعة كبيرة من المؤشرات الإيجابية التي تستطيع الإدارة متابعتها للتأكد من أن الأداء يسير بشكل جيد وبوتائر متصاعدة، كما يساهم عدد كبير من الإقتراحات المقدمة للتطوير من العاملين بمختلف الأنشطة، كما أن هذه الإقتراحات الإيجابية يفترض أن تلقى صدى إيجابي لكي تنفذ ويتم إيصالها لتساهم في إيجاد قيمة حقيقية في سلاسل القيمة لمختلف الأنشطة التنظيمية كما أن الجودة وما يرتبط بها تأتي متأثرة بطبيعة التمكين والمساهمة والفرص المتاحة أمام العاملين لتجسيد قدراتهم بنجاحات من خلال عمليات تحسين دائمة ومستمرة للعمل. أما في إطار إندماج العاملين فإن التركيز من المفترض أن يكون متوازناً على الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، وكذلك أهداف المجموعة، وتعطي بطاقة الأداء المتوازن إتجاهات واضحة بعمليات دمج هذه الأهداف بنظام قياس الأداء وتحقيق الأهداف.

الفكرة الأساسية التي يتضمنها منظور التعلم والنمو هي أن نجاح المؤسسة يعتمد على خلق و تعظيم قيمة المؤسسة ، و يكون ذلك بوصول الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي، إذا كان هذا الصعود قائماً على خبرة ومعرفة واسعة وتجربة مستمرة، كما أن تدهور مستوى العاملين من ناحية الأداء قد يجد تفسيراً له في أحيان عديدة بنقص المعرفة والخبرة.

- مؤشرات التعليم والنمو: إن مؤشرات منظور التعلم والنمو عديدة، والمؤسسة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها.¹ كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى، وبإختلاف الزمن والمؤشرات المحيطة بالمؤسسة، و من أهم المؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو:²

- تكوين الموظفين و العمال ؛
- الإنتاج المتوسط للعامل ؛
- ساعات العمل ؛
- التغيب ؛
- فرص الترقيات الداخلي ؛
- رقم الأعمال المتوسط للعامل .

وفي حقيقة الأمر، فإن إدارة المؤسسات اليوم تحاول أن تعكس خبرتها السابقة وتجربتها على نتائج أداء حقيقي و متميز.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص248.

² نفس المرجع، ص249.

المبحث الرابع: تصميم بطاقة الأداء المتوازن

تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ إستراتيجيات المؤسسات و ليس لصياغتها فقط ، حيث أنها تترجمها إلى أهداف و قياسات لتلك الأهداف ، ثم تراقب تنفيذ هذه الإستراتيجيات ، و ذلك من خلال بناء بطاقة الأداء المتوازن و تبين معوقاتها .

المطلب الأول: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

إن بناء أو تصميم بطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب العوامل المؤثرة عليها، وكذلك حسب طبيعة عملها، وتفكيرها الإستراتيجي، وقد طور كل من Kaplan & norton ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة، وهي كالآتي:

- 1- **التحضير:** في المؤسسات المتكونة من أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية فبناء بطاقة الأداء المتوازن في هذه الحالة لكل وحدة على حدة في ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من إستخدام نموذج البناء والتصميم.
- 2- **المقابلات: الجولة الأولى:** يتم إمداد المدراء التنفيذيين في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم النظام، وكذلك وثائق داخلية توضح رؤية المؤسسة ورسالتهم وإستراتيجيتها وتصدر الإشارة إلى أنه لا بد من وجود منسق قد يكون من خارج المؤسسة أو قد يكون من داخل المؤسسة نفسها، يتحدد دوره بتنظيم الجهود وإدارة المقابلات المؤدية إلى الحصول على تصور واضح عن أهداف المؤسسة، وإقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها للنموذج المراد بناؤه، وربما يستعين المنسق ببعض المالكين لأخذ آرائهم وتطلعاتهم حول الأداء المؤسسة، كما يستعين بآراء بعض الزبائن والموردين بهدف معرفة وجهات نظرهم وتوقعاتهم لأداء المؤسسة.¹
- 3- **ورشة العمل التنفيذية الأولى:** يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين القياس والإستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا، وتتم مناقشة محتوى إستراتيجية المؤسسة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث والنتائج المحتملة المترتبة على نجاح المؤسسة في إستراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها، وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالمقابلات وذلك لإثراء المناقشات في هذا الموضوع وبذلك يتم تشخيص عوامل النجاح الأساسية لأداء المؤسسة الأمر الذي يساعد في صياغة النموذج الإبتدائي لبطاقة الأداء المتوازن.²
- 4- **المقابلات: الجولة الثانية:** تهدف هذه المقابلات إلى إستطلاع رأي كل من المدراء التنفيذيين في المؤسسة حول النموذج الإبتدائي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة وذلك إعتقاداً على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية الأولى، كذلك يتوج المنسق في هذه المقابلات بطلب إقتراحات من المدراء.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² نفس المرجع، ص 24.

التنفيذ يبين حلول المساعدة في عملية تنفيذ النظام.

ورشة العمل التنفيذية الثانية: يشارك في هذه الورشة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرؤوسيه المباشرين إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المؤسسة ورؤيتها ومحتوى إستراتيجيتها والنظام التحريبي أو المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بتشكيل مجاميع عمل صغيرة لغرض مناقشة الأتي:¹

- المقاييس المقترحة؛

- طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس؛

- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

5- ورشة العمل التنفيذية الثالثة: هذه الورشة هي التي ستضع اللمسات الأخيرة على النظام قبل البدء

بالتنفيذ المباشر، حيث أنها ستقوم بالأتي:²

- إجماع نهائي على الرؤية للمؤسسة وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين.

- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم إختياره في بطاقة الأداء المتوازن.

- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.

- الإتفاق النهائي على برامج التنفيذ والذي يشمل على خطة الإتصالات مع جميع العاملين وأهداف نظام

بطاقة الأداء المتوازن.

- تطوير نظام معلومات مساعد لنظام بطاقة الأداء المتوازن.

6- التنفيذ: إن عملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد

البيانات ونظام المعلومات، وكذلك تعميم النظام على مختلف مستويات المؤسسة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير

مقاييس للوحدات الفرعية والتي تتمتع بنوعية من اللامركزية.

وبهذا سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في إتخاذ قراراتهم.

7- المراجعة الدورية: إن المراجعة ومتابعة عمل النظام تجري شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات

خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها من مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة

وأقسامها.

أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص

الموارد.

و هناك من الباحثين من يحدد خطوات أخرى لبناء بطاقة الأداء المتوازن في أربعة مراحل أساسية وهي:¹

¹ نفس المرجع السابق ، ص 24.

² نفس المرجع السابق ، ص 25.

- التعريف بأهداف المؤسسة؛

- التعرف على المتغيرات التي تسمح ببلوغ الأهداف؛

- إختيار المؤشرات التي تعكس تطور القيم الأساسية؛

- إعداد القاعدة المرجعية لكل مؤشر لتحديد وضعيته.

1 التعريف بأهداف المؤسسة : لتحقيق ذلك يجب إعداد هيكل تنظيمي للتسيير يحدد مسؤوليات ومجالات

التدخل مميز ، كما يجب توضيح المهام والأهداف من خلال اللقاءات التي يجريها القائم بإعداد البطاقة مع

المسؤولين، ويسمح الأسلوب التفاعلي بتحديد المهام والأهداف لكل واحد، ولتحديد هذه الأخيرة لكل قسم

يجب الإجابة عن التساؤلات التالية: - ماذا يعمل؟ وكيف يعمل؟.

وبواسطة هذه العناصر يمكن إستنتاج الأهداف الكمية والنوعية للمؤسسة ومن الطبيعي أن تكون هناك صعوبات

في قياس الأهداف النوعية.

2 التعرف على المتغيرات التي تسمح ببلوغ الأهداف: تسمح هذه المرحلة بتحديد العلاقات السببية بين

العالم الموجهة لأداء المؤسسة، ويوجد في هذا الإطار أسلوبين لتحديد هذه العوامل وهي:

- أسلوب تاريخي يتمثل في تحليل النتائج الماضية لتحديد أسباب عدم التشغيل؛

- أسلوب تحليل عمليات المؤسسة لتحديد الحلقات الضعيفة في مختلف المهام، والتي قد تسبب إنحرافات

النتائج المتوقعة.

3- إختيار مؤشرات القياس : يتمثل دور المؤشرات في الكشف عن التطور في عوامل التسيير الأساسية، لذا

يجب أن تتوفر في الجيد مجموعة من العوامل نذكر منها:

- **الوفاء:** يجب أن يعكس بصدق اتجاه وأهمية الظاهرة التي تم ملاحظتها؛

- **الوضوح:** لا بد أن يكون مفهومها من طرف مستعملها ويعد هذا من أحد أسباب اشتراك العمليتين في

عملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن BSC؛

- غياب الإنحراف: وذلك لكي لا يكون المؤشر عرضة للتلاعب؛

- القدرة على التكهن: يجب أن يكون للمقرر كجهاز إنذار بظهور مشكل وأن لا يقتصر دوره بما يسمح

بالمعالجة التصحيحية للمشكل بعد وقوعه.

4 إعداد القاعدة المرجعية للمؤشرات: تسمح هذه المرحلة بتحديد وضعية المؤشرات ويوجد في الواقع ثلاثة

أنواع من المؤشرات، تشكل قواعد مرجعية للمقارنة وهي:

- مؤشرات النتائج والتي تقيس النتائج المحققة كمستوى النشاط، الأجل، التكاليف؛

- مؤشرات الوسائل وتهدف إلى مقارنة النتائج بالوسائل؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي) ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009، ص 100-136.

- مؤشرات المحيط وتسمح للمقرر بتحديد وضعية المؤسسة بالنسبة لمحيطها بما يتيح إمكانية توجيه الأعمال في الإتجاه الصحيح.

الجدول (3.2): نموذج بناء بطاقة الأداء المتوازن

			رؤية المؤسسة
			رسالة المؤسسة
المبادرات	المؤشرات	الأهداف	المنظور
			المالي
			العملاء
			العمليات الداخلية
			التعلم والنمو

المطلب الثالث : فوائد و معوقات بطاقة الأداء المتوازن

فوائد بطاقة الأداء المتوازن: تسمح بطاقة الأداء المتوازن بقياس و تحسين أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن ،وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة القياس التقليدية ،مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بمايلي: ¹

1- تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة ،ويوازن بين:

أ- المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية ،الإبداع ،وتطوير المؤهلات)؛

ب- مؤشرات النتائج(الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي ؛

ج- المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.

تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة لمراجعة التسيير الإستراتيجي، إذ أن النموذج الذي قدمه Kaplan et

Norton يستجيب لمتطلبات وخصائص مراقبة التسيير الإستراتيجي.

2- تشجيع بطاقة الأداء المتوازن على تطوير برامج الإتصال والتكوين ، فعلى مستوى الإتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة، من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع، أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير بطاقة الأداء المتوازن فيسمح بتطبيق الإستراتيجية.

¹ نعيمة بجاوي ، خديجة لدرع ، مرجع سابق ، ص 129.

3- تؤكد على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.

معوقات تطبيق قائمة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها نذكر خاصة:¹

1- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية إلى شكل كامل في العملية لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف و المؤشرات غير مالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء ، و بالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة.

2- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية.

3- إن إغفال المؤشرات غير المالية عند قياس أداء المسيرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند القياس ، ويهملون ويقلصون هذه المؤشرات.

4- إن التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال، و تقصى بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها (كاليئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تعرضه قوانين إحترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من إحتياجات الزبائن المباشرين للمؤسسة وبالتالي إستراتيجيتها).

5- ثقافة المؤسسة: هناك من يرى ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة، والبعض الآخر، يرى تطبيقها يتم دون إدماج العناصر الإستراتيجية مما جعلها مصدر لنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة ، وهناك من أضاف محورا خامسا للبطاقة ممتثلا في محور الثقافة في حين قامت إحدى المؤسسات بتقليل عدد المحاور إلى ثلاثة عندما عوضت محور التعلم بمحور النمو الفائق وجمعت محوري الزبائن والعمليات الداخلية في محور واحد أطلقت عليه إسم الإستثمار المستمر .

6- المحيط الإجتماعي: يؤثر هذا الأخير في كيفية إستعمال بطاقة الأداء المتوازن من مؤسسة إلى أخرى من مؤسسة إلى أخرى.

كما إختلفت نسبة إستعمالها في المؤسسات الإقتصادية وتوصل الباحثون إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات تطور أنظمة جزئية وغير متوازنة لقياس الأداء، وإن تغطية محاور بطاقة الأداء المتوازن يتم بصفة غير متساوية حيث أن غالبية المؤسسات طغى عليها المحور المالي.

¹نعمة بجاوي ، خديجة لدرع ، مرجع سابق ، ص 130.

المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة استراتيجي

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كجزء مركزي في نظام الإدارة الإستراتيجية و منه جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتشكّل الجزء المركزي في الربط الاستراتيجي، و في إطار عمل قياس الأداء الذي يساعد فريق القيادة على أن يقوم بتنفيذ الإستراتيجية و توصيلها و مراقبتها، باستخدام النظام المربط بالرؤية بعيدة الأمد للمؤسسة، و يظلم هذا النظام أربعة عمليات، هي:¹

ترجمة الرؤية: والتي تساعد المدراء في بناء اتفاق جماعي حول رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها . و بيان الرؤية والإستراتيجية لابد من التعبير عن البيان أو العبارة على أنها مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس، المتفق عليها من قبل كل المدراء على المستويات التنفيذية العليا، والتي تصف موجهات موجات النجاح من هنا فإن الإتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال إنما ينصب على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة مؤسسات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والإبتعاد عن النظرة الأحادية، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة .

الإيصال و الربط: تدفع المدراء و تسمح لهم بإيصال إستراتيجيتهم إلى المستويات المختلفة من المؤسسة و ربطها بأهداف الأقسام و الأهداف الفردية. و من الناحية التقليدية، فإن بطاقة الأداء المتوازن تعطي المدراء طريقة معينة لضمان أن كافة مستويات المؤسسة تفهم الإستراتيجية بعيدة المدى، و أن كلاً من الأهداف الفردية و أهداف الأقسام متطابقة معها . لكن من أجل مطابقة الأداء الفردي للعمال مع الإستراتيجية الكلية، فإن مستخدمي بطاقة الأداء المتوازن ينخرطون في ثلاثة أنشطة (الإيصال و التعلم ، وضع و تحديد الأهداف ، ربط المكافآت بمقاييس الأداء).

تخطيط الأعمال : إن تخطيط الأعمال يجعل المؤسسات قادرة على توحيد خططها ، هذا و إن معظم المؤسسات اليوم تقوم بتنفيذ تشكيلة متنوعة من برامج التغيير . فيجد المدراء بأنه من الصعب توحيد تلك المبادرات المتنوعة لغرض تحقيق أهدافهم الإستراتيجية ، و لكن يكون باستخدام الأهداف الموضوعية لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن ، التي تؤدي إلى تنسيق تلك المبادرات التي تقودنا نحو الأهداف الإستراتيجية المستقبلية و بعيدة المدى.

التعلم و التغذية العكسية: تتطلب عملية التعلم الإستراتيجي الفعالة إطار مشترك لإيصال و نشر الإستراتيجية ، و يسمح لكل الموظفين من رؤية مساهمة أنشطتهم الفردية في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة . كما أن عملية

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009، ص 203.

التغذية العكسية تجمع بيانات الأداء حول الإستراتيجية ، و تسمح بإختبار الإفتراضات التي تتضمنها إستراتيجية وحدة العمل .¹

فعملية التعلم الإستراتيجي و التغذية العكسية الموجودة في المؤسسة تركز على مسألة إذا كانت المؤسسة قد حققت أهدافها المالية . و من خلال بطاقة الأداء المتوازن و الأنظمة الإدارية للمؤسسة ، تستطيع المؤسسة مراقبة النتائج قصيرة الأجل للمنظورات الثلاثة الأخرى . كما تستطيع تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء . و منه فإن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسات من تعديل الإستراتيجيات كي تعكس أداء المؤسسة .²

المبحث الرابع : عمليات إنشاء القيمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن

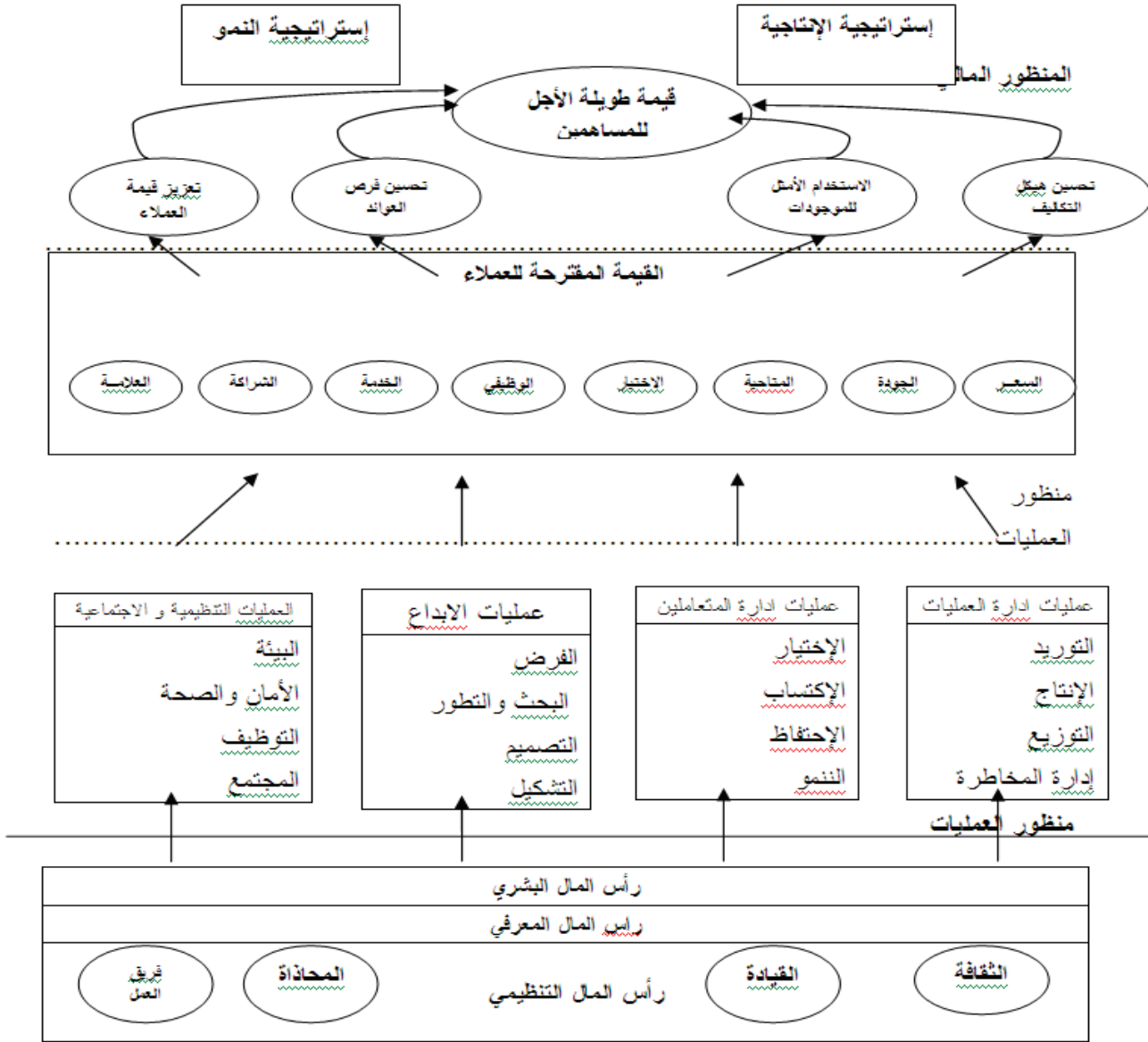
تهدف المؤسسات إلى خلق قيمة تتعظم باستمرار من خلال منتجاتها و خدماتها ، و يتحقق ذلك من خلال تعامل المؤسسة مع عملاءها ، موظفيها ، مورديها ، مساهميها ، المجتمع . و هذه القيمة تعتبر مفتاح لتطوير المؤسسات ، بحيث تتميز مؤسسات عن غيرها في هذا الجانب و بشكل عام فإن خلق القيمة هو ناتج تفاعل أربع أبعاد أساسية ، كما في الشكل التالي .³

¹ شنن نبيل ، مرجع سابق ، ص

² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009، ص206..

³ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، ص 223.

الشكل رقم(6.2): إنشاء القيمة في المؤسسة الاقتصادية



منظور التعلم والنمو

المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، ص 224 .

المطلب الأول: إنشاء القيمة من خلال مراحل إدارة العمليات في بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر العمليات و إدارتها المرتكز الأساسي لنجاح المؤسسات، و رغم أن أنشطة العمليات في المؤسسات اليوم متعددة و كثيرة جداً بل و تتفرع إلى تفاصيل دقيقة يتطلب الأمر تأديتها بفاعلية و كفاءة إلا أنه يمكن الإشارة إلى أن ما يشكّل كل مراحل أساسية في إدارة العمليات، هي :

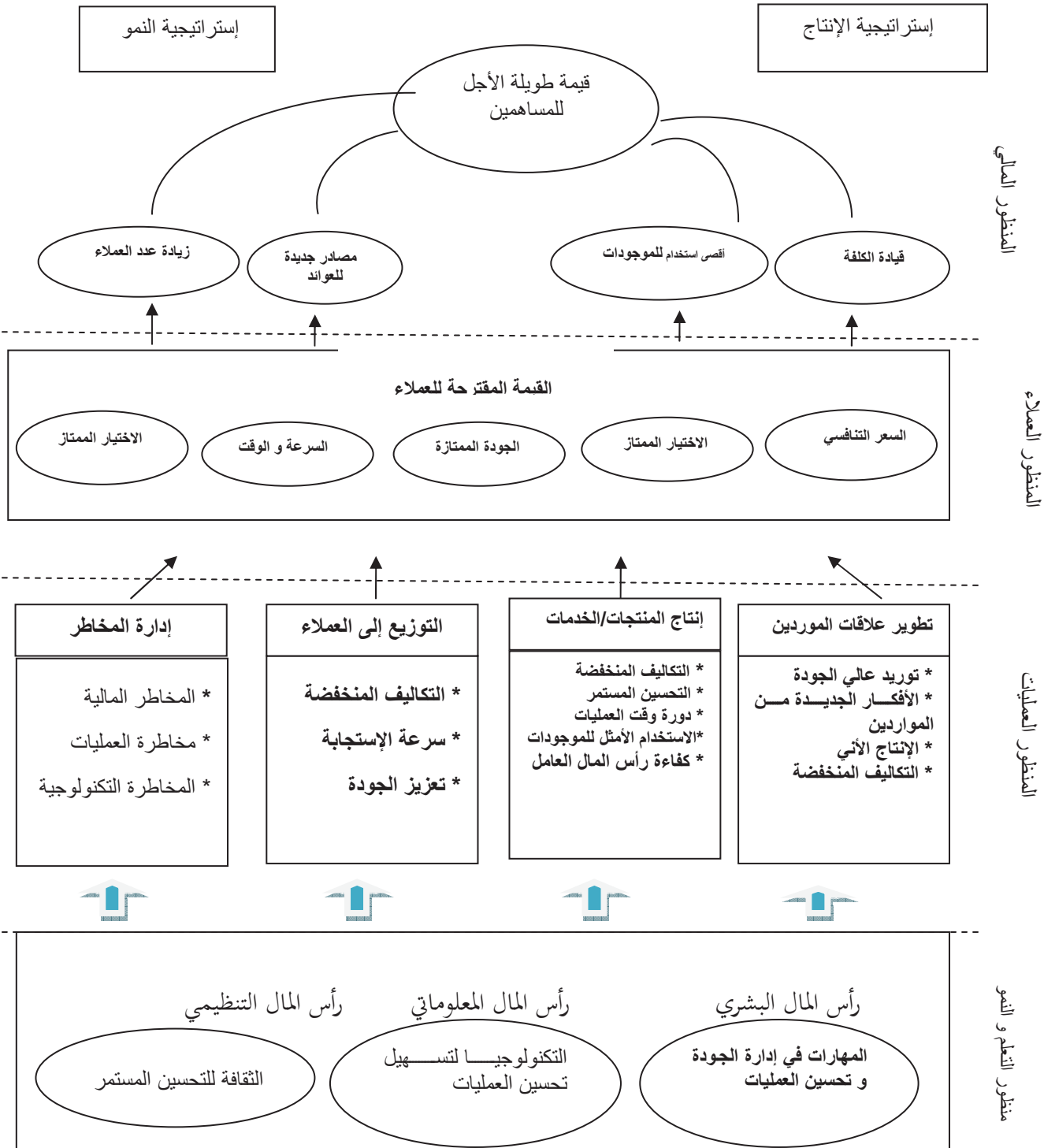
- تطوير و إدامة العلاقات بين الموردین؛

- إنتاج المنتجات و الخدمات ؛

- إدارة المخاطرة؛

- توزيع و تسليم المنتجات و الخدمات إلى العملاء.

شكل(5.2):إنشاء القيمة من خلال إدارة العمليات في إطار بطاقة الأداء المتوازن .



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم

المتوازن ، مرجع سابق ، ص226.

فتطوير العلاقات مع الموردين يعتبر أساس في إنشاء القيمة على المدى القصير و البعيد. إن الهدف الرئيس هو تخفيض تكاليف المواد الأولية أو الخدمات. و تستخدم المؤسسات اليوم طرق كثيرة من ضمنها وسائل الاتصال الحديثة عبر الإنترنت إلى إقامة معارض التوريد لغرض الحصول على التوريد المناسب و المواد الأولية المناسبة و الملائمة. و في إطار الإنتاج الآني تحاول المؤسسة أن تجعل استمرارية التوريد بأعلى صورها خوفا من حصول انقطاع في عمليات التوريد و حصول توقف في العملية الإنتاجية.

أما ما يتعلق بإنتاج المنتجات و الخدمات، فيعتبر قلب إدارة العمليات حيث كفاءة العمليات الإنتاجية و الجودة و إستجابة لمراحل العملية الإنتاجية لمتطلبات العملاء و تغيرات البيئة، و ما يصاحب ذلك من تكاليف و دورة إنتاجية و مبادرات خاصة بإعادة هندسة العملية الإنتاجية و التصاميم و غيرها . فمحمل هذه القضايا تعتبر أساسية لإنشاء و خلق قيمة المؤسسة .¹

كما يبين توزيع و تسليم المنتجات و الخدمات إلى العملاء مراحل مهمة لإيصال المنتجات و الخدمات إلى العملاء و الأسواق ، و تنعكس عمليات التوزيع على التكاليف بشكل مباشر لذلك يمكن للمؤسسة أن تحدد بشكل جيد الأهداف الخاصة بالتوزيع و المساهمة في خلق القيمة سواء على صعيد التكاليف أو الجودة .وأخيرا فان مراحل إدارة المخاطرة المرتبطة بالعمليات تشكل بعدا أساسيا في خلق القيمة في المؤسسات الإقتصادية اليوم. إن إنشاء و خلق القيمة تعتبر من العناصر المهمة الجاذبة للعملاء لذلك فهي ترتبط بمنظور العملاء و تعزز هذا المنظور من خلال الأتي :²

1. أسعار تنافسية من خلال ارتباط هذه الأسعار بتكاليف منخفضة إنتاجا و توزيعا؛
2. جودة عالية يتحسسها العميل و يمكن أن يقارنها بتميز مع ما يعرضه المنافسين؛
3. سرعة و مرونة في شراء تقدم للعملاء بطرق متنوعة و عالية؛
4. الاختبار المتميز من خلال منح العميل الإمكانية في الحصول على منتجات وخدمات متعددة و متباينة سواء من ناحية الأسعار المنخفضة أو الجودة العالية.

وأخيرا أن ما يساهم في خلق و تعظيم القيمة وإضافتها إلى العملاء هو قدرة الأصول والموجودات غير الملموسة التي يحتويها منظور التعلم و النمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن بحيث تشكل دورة متكاملة تتبادل التأثير الإيجابي بحيث تساهم هذه الأصول غير الملموسة في خلق قيم لمختلف الفئات من جانب و تنعكس عليها هذه الدورة إيجابيا لتعزيز الأداء و الانجاز من جانب آخر.

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، ص 229 231.

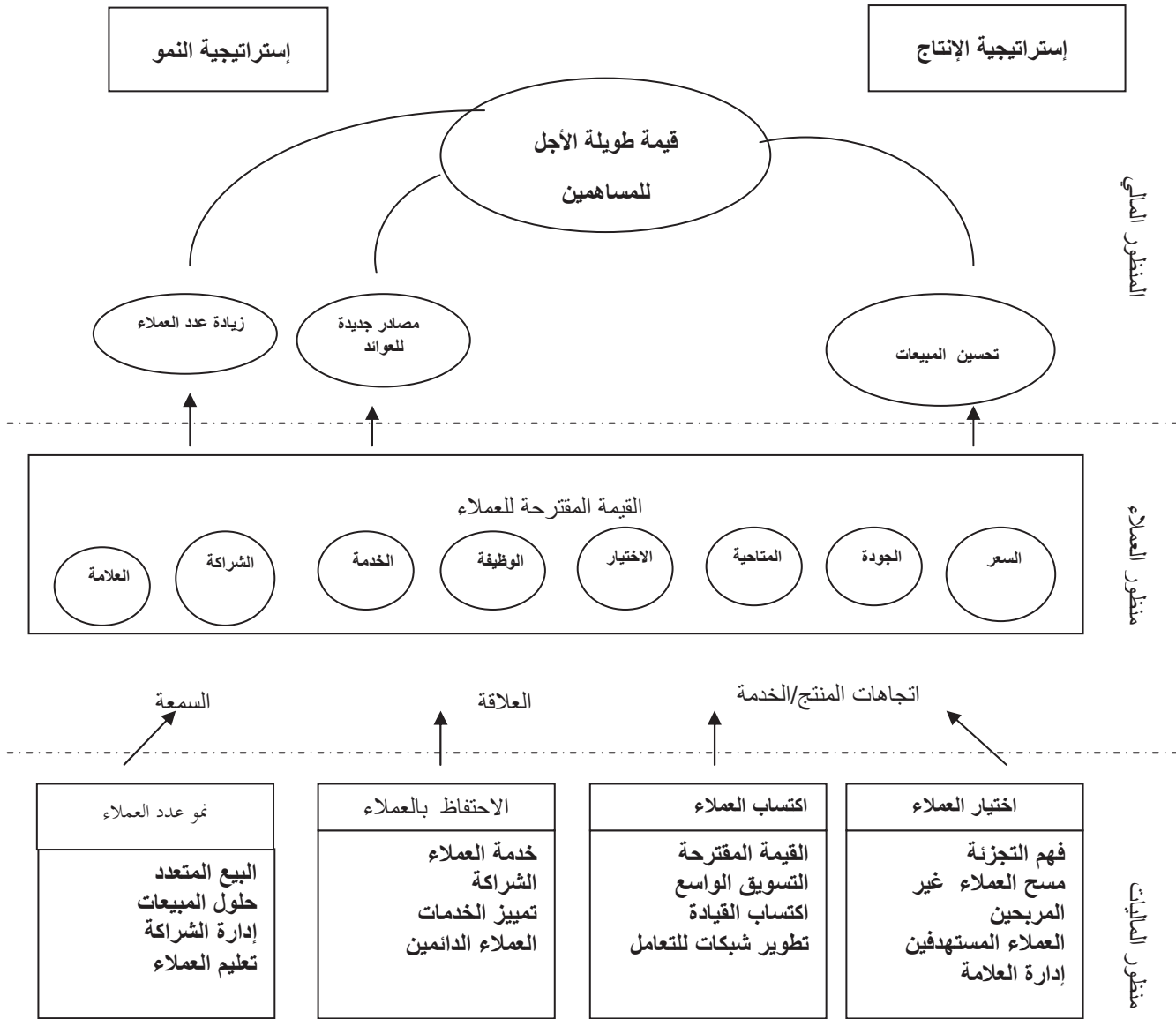
² نفس المرجع السابق ، ص 233.

المطلب الثاني : إنشاء القيمة من خلال إدارة العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

إن إدارة العلاقة مع العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن يعتبر أساسيا في إنشاء و خلق القيمة. فرضا العملاء اليوم يعتبر شرطا أساسيا للنجاح ،ورغم تعدد جوانب إدارة العلاقة مع العملاء ، إلا أنه يمكن أن تدار هذه العلاقة في إطار أربعة قضايا أساسية وهي :

- ✓ اختيار العملاء؛
- ✓ اكتساب العملاء؛
- ✓ الاحتفاظ بالعملاء؛
- ✓ تطوير العلاقة مع العملاء.

شكل (6.2): إنشاء القيمة من خلال إدارة العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظر الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن مرجع

سابق ، ص 234..

فإختيار العملاء يتطلب معرفة جيدة بالقطاع السوقي المستهدف و التركيز على تأشير العملاء الأكثر ربحية، أما فيما يتعلق باكتساب العملاء فانه يرتبط بقدرة المؤسسة بإيصال ما تعرضه من قيمة لعملائها وكذلك الحصول على سوق واسع وكبير، و تطوير شبكات تعامل ترضي من خلالها هؤلاء العملاء. و فيما يبين الاحتفاظ بالعملاء أن الحصول على ولاء العملاء يرتبط بالقناعات المتولدة لديهم بمنتجات و خدمات المؤسسة من ناحية الجودة و الأسعار، وهذه لا تتحقق إلا من خلال تحديد أهداف واضحة و قياسات ممكنة تساهم في خلق و تعظيم قيمة حقيقية للمؤسسة يدركها العملاء.

كما أن تطوير العلاقة مع العملاء يمثل هدفا تسعى إليه أي المؤسسة اليوم، و يتجسد ذلك من خلال إدارة جيدة للعلاقة مع العملاء سواء بإيجاد حلول مرضية لإشكالات قد تقع أثناء البيع، أو جعل العلاقة تبادلية تركز على فلسفة الربح لجميع الأطراف (ربح / ربح)، و ليس لطرف على حساب طرف آخر (ربح / خسارة) و اعتبارهم شركاء حقيقيين مع المؤسسة تسمع آرائهم و يتم الاستجابة لطلباتهم .

إن خلق القيمة من خلال إدارة العلاقة مع العملاء تشكل جزءا مهما من منظور العمليات الداخلية التي تنعكس ايجابيا على باقي المنظورات في بطاقة الأداء المتوازن ، لذلك فهي ترتبط بمنظور العملاء من خلال زيادة رضا العملاء عن القيمة المعروضة لهم من قبل المؤسسة و كذلك تعزيز جوانب الولاء لدى العمال الحاليين ، و إعطاء صورة و سمعة عن قدرة المؤسسة في إدامة علاقات جيدة مع العملاء من جانب و اعتبارهم شركاء حقيقيين في عمل المؤسسة من جانب آخر.

إن انعكاس مجمل مراحل إدارة العملاء على المنظور المالي تتضح من خلال قدرة المؤسسة في إيجاد مصادر جديدة لتوليد الأرباح و الإيرادات و زيادتها سواء على مستوى العميل الواحد أو مجمل العملاء، بشكل عام بالإضافة إلى مساهمة هذه الجوانب في تحسين الإنتاجية و في إدارة المبيعات و هذه تساهم في تطوير مصادر الأرباح و الإيرادات بشكل مستمر.

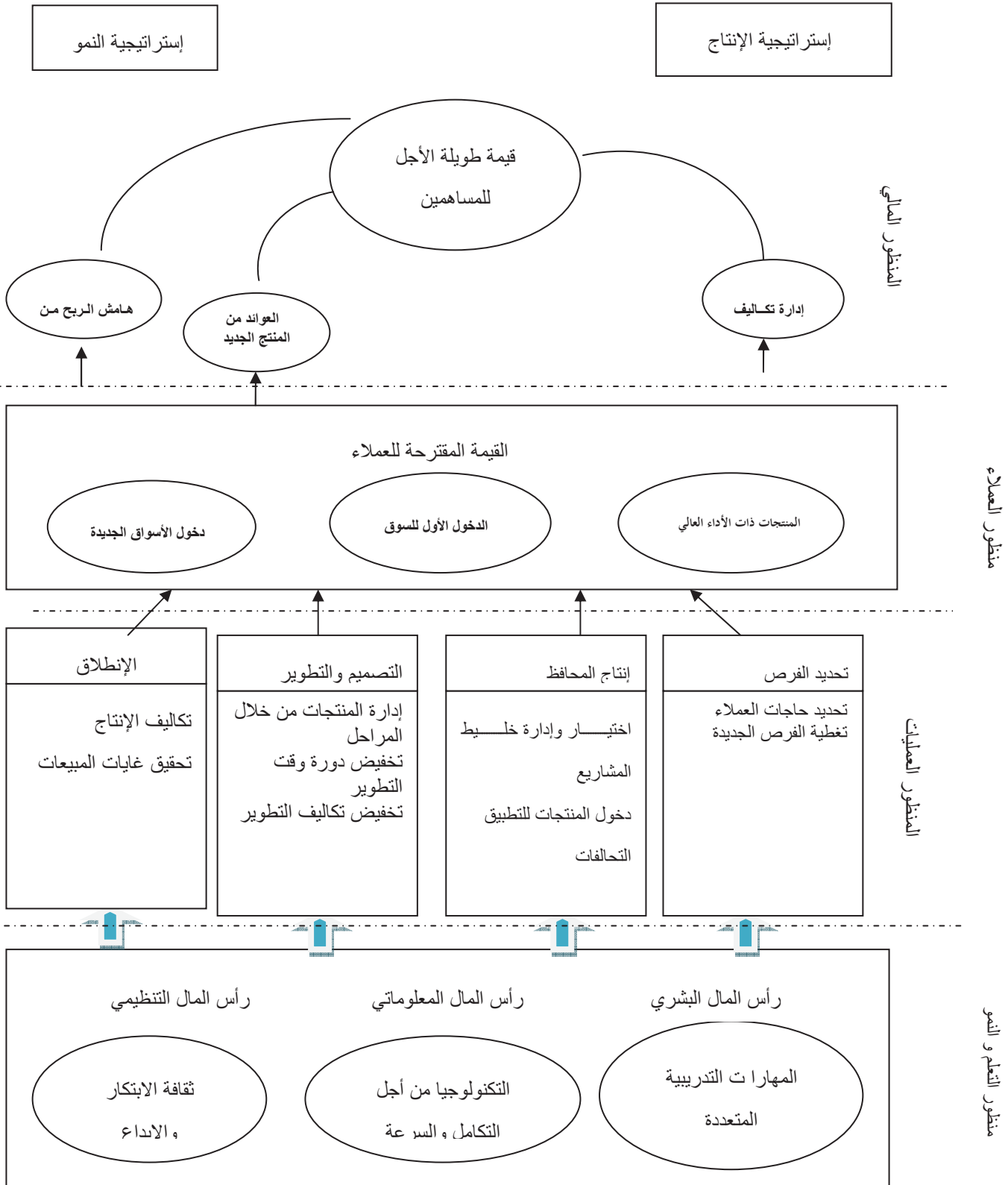
و إن ما يساهم في خلق و تعظيم القيمة و إضافتها للعملاء هو قدرة أصول المؤسسة الملموسة و غير الملموسة ومساهماتها في تعزيز جوانبها على مستوى منظور العمليات الداخلية، وخاصة في إطار إدارة العملاء، و من جانب آخر فإن التطور الحاصل في المعرفة و المعلومات والاتصالات قد ساهم بشكل كبير في تعزيز جوانب الأداء سواء على مستوى رأس المال البشري أو رأس المال المعلوماتي أو التنظيمي.

المطلب الثالث: إنشاء القيمة من خلال العمليات الإبداعية

إن حصول المؤسسة على ميزات تنافسية مستدامة يتطلب منها أن تكون مبدعة و مجددة و مطورة للمنتجات و الخدمات باستمرار . إن نجاح الإبداع يقود إلى النمو و تطوير و زيادة ولاء العملاء و مختلف فئات أصحاب العلاقة المتعاملين مع المؤسسة، و مراحل الإبداع و إدارتها تحتوي على أربعة عمليات أساسية من المفترض إعارتها أهمية كبيرة و هي:

- تحديد فرص المنتجات و الخدمات الجديدة؛
- إدارة محفظة البحث و التطوير بشكل فعال؛
- تصميم و تطوير منتجات و خدمات جديدة؛
- إيصال المنتجات و الخدمات الجديدة إلى السوق.

شكل (7.2): إنشاء القمة من خلال العمليات الإبداعية في إطار بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، ص 247.

فتحديد فرص المنتجات و الخدمات الجديدة يتطلب البحث بالتركيز على الأفكار جديدة ، يتم تطويرها من خلال موارد المؤسسة أو من قبل أطراف خارجة كالجامعات و مراكز البحوث أو الأسواق و غيرها .ومن المعلوم أن الفرص تأتي من خلال تراكم معرفي في إطار عمليات الإبداع و التطوير التي تقوم بها المؤسسة و يتطلب الأمر من المؤسسة في هذا الموقف أن تحدد الأهداف والقياسات اللازمة لتعزيز جوانب إيجاد الفرص و استغلالها .

أما فيما يتعلق بإدارة محفظة البحث والتطوير و بشكل فعال فإنها ترتبط بالقرارات للمشاريع المنتخبة من بين الأفكار للمنتجات و الخدمات التي تم طرحها سابقا كفرص . ومن المعلوم أن وجود المهارات والموارد الداخلية اللازمة يعتبر أمرا ضروريا للاستفادة من الفرص و جعلها متنوعة من المشاريع ترتبط بالبحوث الأساسية أو المشاريع لتطوير منتجات جديدة، من خلال التكنولوجيا و العلوم أو المشاريع التي تشكل قاعدة للتطوير اللاحق وكذلك المشاريع المتأتمية من إنفاق مسبق يمكن أن يستغل وفق اعتبارات ظروف المؤسسة و مشاريع التحالفات التي يمكن أن تقوم بها مؤسسة مع المؤسسات الأخرى.¹

أما بالنسبة لتصميم و تطوير المنتجات و خدمات جديدة المؤسسة قادرة على إيجاد تصاميم ناجحة و مقبولة و إدارتها من خلال مراحل منطقية للعمل من جانب، و تقليل الدورة اللازمة لتطوير المنتجات و الخدمات من جانب آخر ،وكذلك قدرة المؤسسة في جعل تكاليف التطوير مقبولة من كفاءة و نوعية البرامج المعتمدة للتطوير في مختلف المجالات إن هذا الأمر يتطلب من المؤسسات أن تراعي احتياجات العملاء و الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لديها لذلك فان هذه المراحل تتضمن رؤية واضحة لمفهوم التطوير و تخطيط المنتج أو الخدمة ، و تفاصيل المنتج و العمليات الهندسية اللازمة لجعله حقيقة واضحة في إطار تكاليف تنافسية معقولة .

و إيصال المنتجات و الخدمات الجديدة إلى السوق يتطلب إدارة العملية من الناحية التجارية و التسويقية بحيث تكون تكلفة إيصال هذه المنتجات معقولة في إطار النوعيات المحددة لهل ،وكذلك تحقيق المبادرات و الأهداف المرتبطة بإيصال المنتجات و الخدمات الجديدة إلى السوق .

إن خلق و تعظيم القيمة من خلال العمليات الإبداعية تعتبر جزءا مهما من منظور العمليات الداخلية التي تنعكس إيجابيا على باقي المنظورات في بطاقة التقييم المتوازن، لذلك فهي ترتبط بمنظور العملاء من خلال تحسين قدرة المنتجات و الخدمات المعروضة على جذب انتباه العميل ،باعتبار أن هذه المنتجات و الخدمات ذات أداء متميز وأنها عملية متواصلة من حيث الأنشطة التي تؤديها ، كذلك يتطلب الأمر من المؤسسة أن تكون سبقة في الوصول بهذه المنتجات و الخدمات إلى الأسواق ،حيث الحصول على ميزة الداخل الأول إلى الأسواق و بالتالي تتاح أمامها فرصة للتوسع في الأسواق الجديدة بالإضافة إلى إيصال هذه المنتجات و الخدمات إلى قطاعات سوقية أخرى.

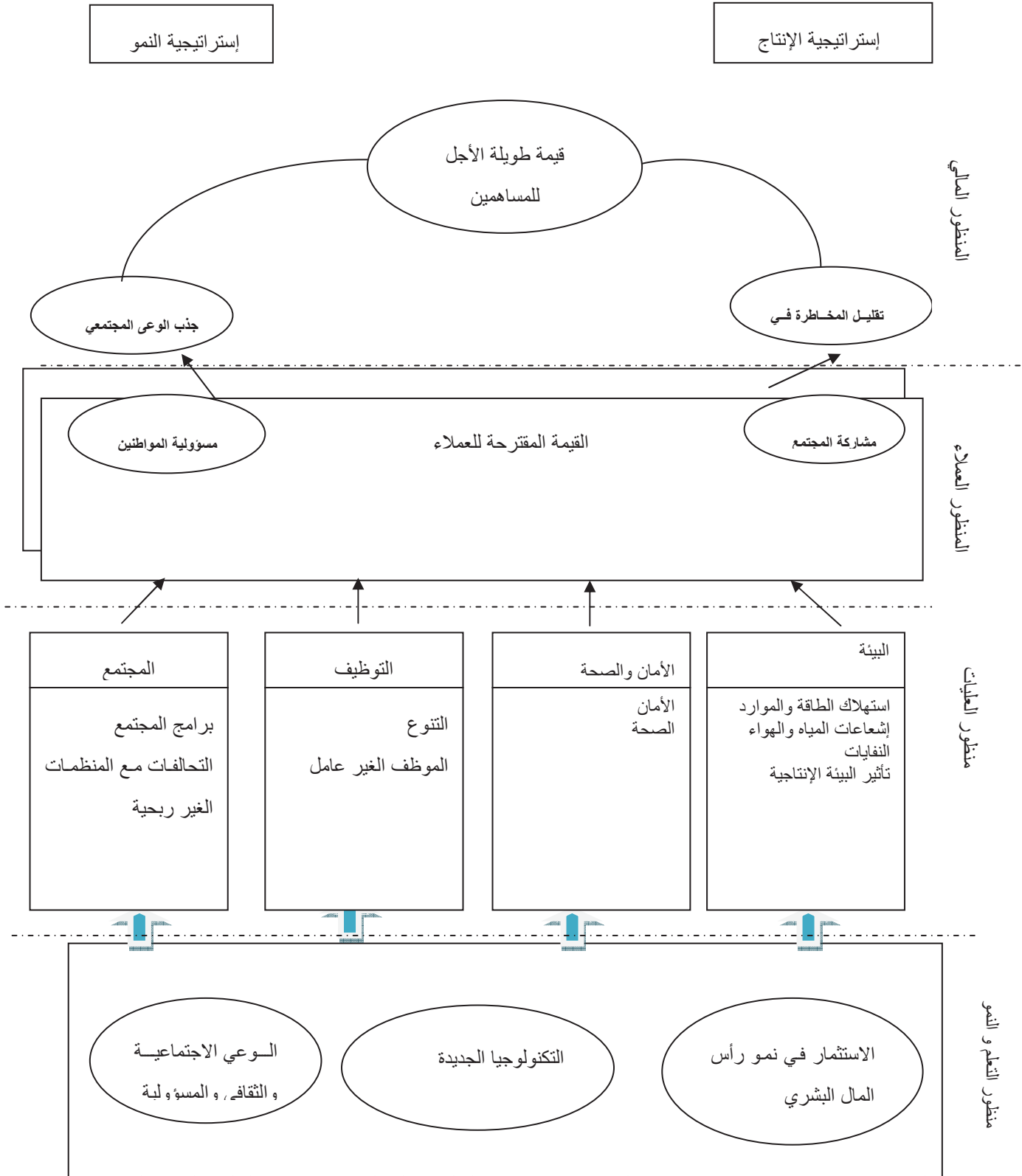
¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق ، ص 241.

أما انعكاس مجمل مراحل العمليات الإبداعية على المنظور المالي، تتضح من خلال قدرة عمليات التجديد و الإبداع في جعل الاستثمار في البحث و التطوير مجديا و فاعلا ليساهم في زيادة نمو الإيرادات من العملاء الحاليين و الحصول على عوائد من عملاء جدد، و هذا يرتبط بقدرة المؤسسة على التعامل مع محتوى و إطار دورة التكاليف و جعلها في صالح المؤسسة سواء من خلال خفض التكاليف الكلية أو بجعل نسبة هذه التكاليف معقولة قياسا بعمليات التصنيع المتجددة و المنظور باستمرار. إن ما يساهم في خلق القيمة و إضافتها للعملاء هو قدرة أصول المؤسسة الملموسة في أن تعطي قبيليات متميزة من خلال تكنولوجيا متطورة و مناخ تنظيمي فعال يساهم في زيادة الإبداع و تحسين عمليات التجديد و التطوير باستمرار.

المطلب الرابع: صناعة القيمة من خلال العمليات التنظيمية و الاجتماعية

يمكن لمؤسسة أن تدير العلاقة مع مختلف فئات أصحاب المصالح و بيئتها لتؤدي أداء جيدا و تصبح مقبولة من قبل هذه الأطراف، و معززة لسمعتها في الأسواق . لقد أصبحت الجوانب البيئية والاجتماعية ذات أهمية كبيرة لتعزيز العمل و الأداء في المؤسسات و إدارة مراحل تنظيم العلاقة الاجتماعية و البيئية مبينة في الشكل التالي:

شكل (8.2): إنشاء القيمة من خلال إدارة العمليات التنظيمية و الاجتماعية في إطار بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ،

مرجع سابق ، ص 247.

فالأداء باتجاه البيئة يتطلب من المؤسسة أن تطور علاقتها مع البيئة من خلال أنظمة عمل تقارير تبين توجهاتها البيئية سواء من حيث استخدامات الطاقة و تلوث الماء و الهواء أو التعامل مع النفايات السامة و الضارة أو تطوير جوانب الرقي بالبيئة و التخضير. أما ما يتعلق بجوانب الصحة و السلامة العامة فان المؤسسات مطالبة بالمحافظة على سلامة العاملين في أماكن العمل، وتطوير مستلزمات العمل الآمنة و المستخدمة من قبل العاملين و المساهمة في رقي هذه المستلزمات، وكذلك تطوير معايير الصحة و السلامة المهنية وفقا لاعتبارات طبيعة عمل المنظمة و الخطورة و تصاعدها و خاصة بالنسبة إلى بعض الأعمال و الصناعات فيما تبين تطبيقات و ممارسات التوظيف، و مدى التزام المؤسسة بالحفاظ على التنوع الوظيفي و جعله ممارسة مفيدة لصالح المؤسسة و المجتمع و عدم النظر إلى التنوع باعتباره حالة سلبية بل إن التنوع يساهم في زيادة نجاح المؤسسة سواء بالنظر إلى الأقليات أو المرأة أو الفئات المختلفة من حيث الديانة أو العرق أو اللون والاستثمارات المحلية تتطلب من المؤسسة جهودا للعناية بالبرامج المحلية المؤدية إلى معالجة إشكالات خاصة أو العامة تواجهها، كذلك يتطلب الأمر من المؤسسة أيضا زيادة تحالفها و دعمها للمؤسسات غير الهادفة للربح و المؤدية أداء جيدا على صعيد البيئة المحلية في الإطار التنظيمي أو الاجتماعي.

خلاصة الفصل

و مما سبق يتضح انا بأن بطاقة الأداء المتوازن أسلوب حديث لقياسو تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ، و يتحقق هذا لأنها تلم بجميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة (جانب المالي ، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية ، جانب التعلم و النمو) ، و هذه البطاقة تساعد و تسهل على المؤسسة خلق و تعظيم قيمتها، و لبيان ما سبق ذكره سنتناول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة إقتصادية .

تمهيد:

بعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لقياس و تحسين أداء المؤسسات ، و خلق و تعظيم قيمة المؤسسة ، طبقتها عدة مؤسسة حول العالم .

و سنقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، هذا الفصل الذي سنتطرق فيه إلى :

المبحث الأول : التقديم بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة .

المبحث الثاني : الإتجاه الإستراتيجي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة .

المبحث الثالث : تجسيد و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المطبقة في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة .

المبحث الرابع :تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

المبحث الأول : التقديم بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

و لقد تم تطبيق الدراسة النظرية لموضوع بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بورقلة و التي سيتم التعريف بها في هذا المبحث .

المطلب الأول : تأسيس تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

أنشأت تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS بموجب إعتماذ رقم Sdel/Dct/189 الصادر عن ولاية ورقلة بتاريخ : 1980/02/14 .

و تعتبر هذه تعاونية الحبوب و الخضر الجافة شركة مدنية تابعة لمجموعة من المنتجين المتواجدين في منطقة نشاطها و هي تعمل تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب وفق الأمر الرئاسي رقم 23/72 المؤرخ في : 1972/06/07 و الأمر رقم 106/72 .

المطلب الثاني : طبيعة نشاط و مهام تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

نشاط تعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

يتمثل نشاط تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCL.S في تخزين و تسويق الحبوب و الخضر الجافة و يعتبر هذا النشاط هو النشاط الرئيسي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة ، كما تقوم التعاونية أيضا بتسويق البذور و الأسمدة، و بعض عوامل الإنتاج الفلاحي إلى المنتجين في مجال زراعة الحبوب عن طريق الرش المحوري .

وتقوم تعاونية الحبوب و الخضر الجافة في موسم الحرث و البذر و الحصاد بتأجير الآلات الفلاحية

(حصادات ، جرارات ، ... إلخ) إلى الفلاحين و بأسعار معقولة جدا .

وتعتبر تعاونية الحبوب و الخضر الجافة أيضا الممول الوحيد لناحية العسكرية الرابعة والسادسة في مجال الخضر الجافة ، بالإضافة إلى تجار التجزئة في نفس المجال .

كما تقوم بتمويل المطاحن الموجودة بمنطقة ورقلة منها (مطحنة زرقون ، مطحنة قنوعة ، ... إلخ) و ذلك في مجال الحبوب و التي تتمثل في القمح و الشعير .

مهام تعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

إن تعاونية الحبوب و الخضر الجافة هي تعاونية فلاحية تهدف هذه التعاونية إلى :

- إستلام ، معالجة ، تخزين ، تحويل و توزيع الحبوب و الخضر الجافة و مشتقاتها ؛
- التنظيم لحساب الديوان المهني للحبوب ؛
- تقديم المساعدة للفلاحين لتسهيل عمليات الإنتاج ؛
- ضمان تخزين و توزيع الحبوب ؛
- المساعدة في تخفيض سعر تكلفة منتج الحبوب ، و ذلك بغلق المنافذ أمام المضاربين .
- تحسين جودة المنتوجات المقدمة لأعضائها .

يسهر على إدارة التعاونية أشخاص منتخبون من الفلاحين المنجحين للحبوب ، ومدير يعين من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب .

إمكانيات تعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

الإمكانيات المادية :

تتوفر تعاونية الحبوب و الخضر الجافة على مخزونين ، مخزون في مدينة ورقلة و مخزون في تقرت، كما تتوفر تعاونية الحبوب والخضر الجافة أيضا على حضيرة تتكون من 12 شاحنة بمحمولة 20 طن كلها في حالة جيدة.
كما تضمن تعاونية الحبوب و الخضر الجافة نقل الحبوب من الموانئ ، و كذلك نقلها من التعاونيات القريبة من الموانئ .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

تتكون تعاونية الحبوب و الخضر الجافة من نيابة مديرية المالية و المحاسبة و نيابة مديرية دعم الإنتاج وكل نيابة مديرية لها فروع نوجزها في الآتي :

1- نيابة مديرية المالية و المحاسبة :

تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كل العمليات التي يترتب عليها التزامات مالية و تعتبر أهم فرع في إدارة التعاونية هذه المديرية تتفرع إلى :

أ- مصلحة المالية و المحاسبة :

هذه المصلحة تقوم بمتابعة كل العمليات المتعلقة بخروج و دخول النقد من التعاوني ، فهي تشرف على إعداد الشبكات و تسليمها إلى أصحابها ، و كذلك و تحصيل المقبوضات و إبداعها بالبنك ، كما تشرف على العمليات المحاسبية بدأ من تجمع الوثائق إلى إعداد الميزانية .

ب- مصلحة المحاسبة المادية :

هذه المصلحة تعتبر ذات أهمية كبرى من خلال متابعتها لكل ما يتعلق بحركة المخزون . فهي تسهر على متابعة حركة السلع حيث تقوم بتسجيل الكميات التي تدخل المخازن في حينها ، و كذا الكميات التي تخرج ، كما تقوم هذه المصلحة بإعداد الكشوفات المتعلقة بتعويضات النقل و بعض التعويضات الأخرى كتعويض التدخل و التخزين .

ج- مصلحة التجارة :

تسهر هذه المصلحة على متابعة طلبات العملاء ، و تسويق السلع إلى أصحابها و إعداد الفواتير ، فهذه المصلحة لها علاقة مباشرة بمصلحة المخازن .

1- نيابة مديرية دعم الإنتاج :

إن هدف هذه المديرية تقني فهي تسهر على توفير البذور و الأسمدة للمزارعين وفق إحتياجاتهم ، كما تقوم هذه المديرية بالمتابعة التقنية وتقديم عوامل الإنتاج إلى المزارعين منذ مواسم الحرث و البذر حتى موسم

الحصاد ، فعند الحصاد تستقبل هذه المديرية منتوج الفلاحين ليتم تخزينه في التعاونية ، وذلك تمهيدا لتسويقه .
و هذه المديرية تتكون من مصلحتين :

أ-مصلحة البذور :

تقوم هذه المصلحة بإنتاج البذور وفق إحتياجات المزارعين إذا توفرت الإمكانيات لذلك ، أو شراؤها من التعاونيات الأخرى في حالة عدم قدرة التعاونية على الإنتاج بنفسها .

أ- مصلحة العتاد الفلاحي :

تقوم هذه المصلحة بتوفير المعدات الفلاحية (حصادات و جرارات ...) و السهر على صيانتها ، كما ان هذه المعدات تؤجرها تعاونية الحبوب و الخضر الجافة على الفلاحين بأسعار معقولة .

أما المصالح التالية فيها تابعة مباشرة لمدير التعاونية :

مصلحة المستخدمين :

مصلحة المستخدمين هي مصلحة مستقلة عن مصلحة المالية لها علاقة مباشرة بمدير التعاونية ، و تسهر هذه المصلحة على تسيير الموارد البشرية ، فيما يتعلق بالتوظيف ، الترقية ، التكوين .

كما تقوم بمتابعة حركة العمال اليومية (دخول ، خروج ، و غيابات ،...) و هذه المصلحة مسؤولة كذلك على إعداد الأجور في نهاية كل شهر .

مصلحة الأمن و الوقاية :

فهذه المصلحة تسهر على أمن التعاونية من الحراسة و الوقاية أي كل ما يتعلق بحماية ممتلكات المؤسسة أو التعاوني من السرقة .

مصلحة النقل :

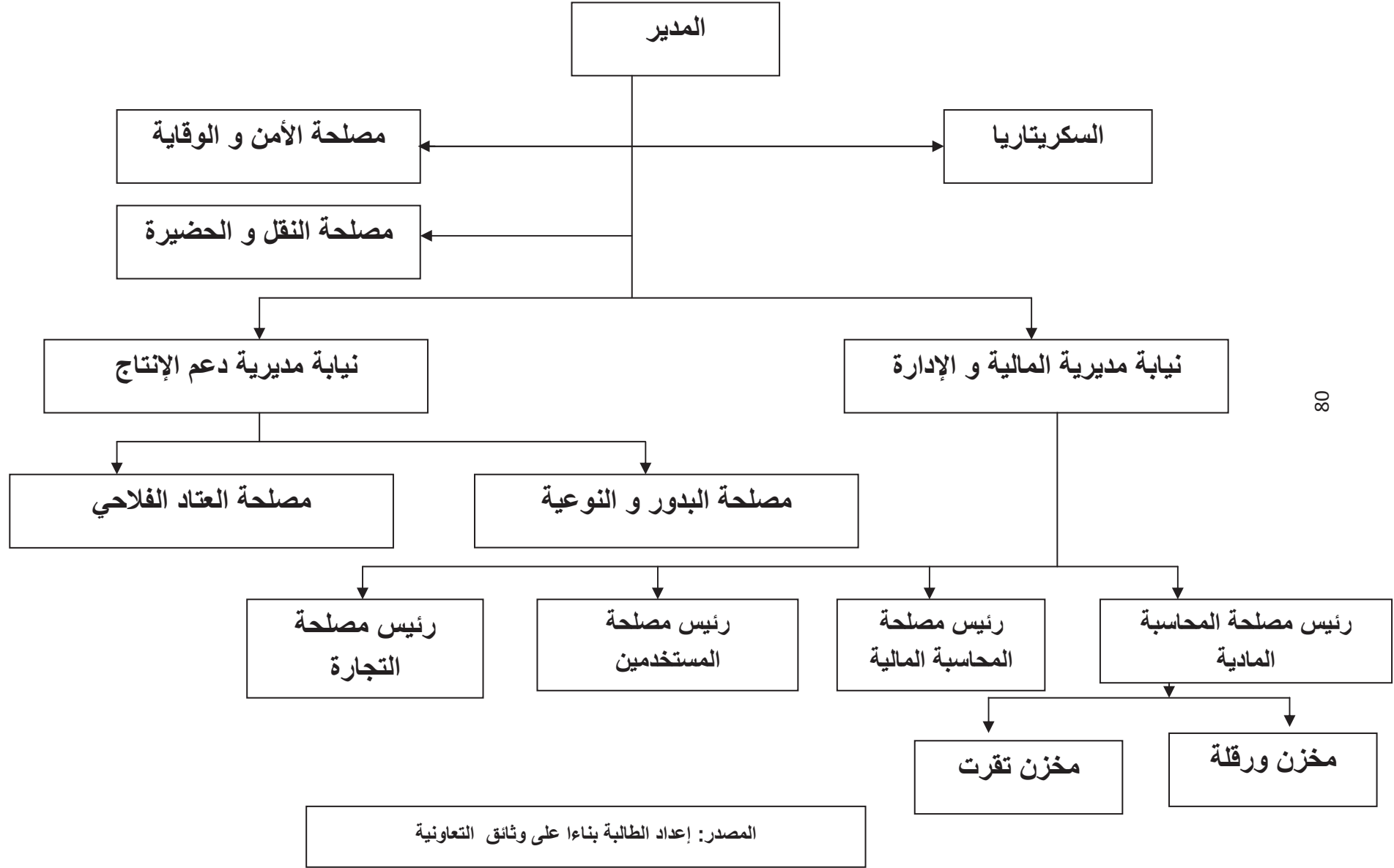
يتوفر لدى تعاونية الحبوب والخضر الجافة 12 شاحنة ذات حمولة 20 طن في حالة جيدة ، و هي مخصصة لنقل الحبوب و الخضر الجافة فقط عبر كامل تراب الوطن ، أما في حالة عجز الحظيرة على القيام بالخدمة تلجأ التعاونية

إلى مؤسسات النقل الخاصة بأسعار محددة مسبقا من طرف الدولة ، أما إذا كانت الكميات كبيرة جدا فتستعمل التعاونية النقل بالسكك الحديدية حيث أنشأت الدولة شركة خاصة لنقل الحبوب تسمى STG .

مصلحة النوعية :

وهي أهم مصلحة في تعاونية الحبوب والخضر الجافة حيث تقوم برعاية المنتج من الناحية الصحية ، فهي توفر الأدوية و تسهر على نظافة المخازن حتى لا تتسرب الحشرات الضارة إلى المنتج ، و تقوم هذه المصلحة بإعداد تقارير دورية عن حالة المنتج و تقوم بمعاينة منتج الفلاحين من حيث مطابقته للمعايير المتعلقة بالموصفات التقنية (مثلا : الوزن النوعي) .

الشكل(1.3): الهيكل التنظيمي للتعاونية الحبوب والخضر الجافة



المبحث الثاني : الإتجاه الإستراتيجي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

إن الإتجاه الإستراتيجي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة تتمثل في رؤية التعاونية و رسالتها و سياستها المطبقة بالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها التعاونية .

المطلب الأول : رؤية تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

تتمثل رؤية تعاونية الحبوب و الخضر الجافة في الآتي :

شعار التعاونية :

كغيرها من المؤسسات تعاونية الحبوب و الخضر الجافة تسعى لتحقيق الربحية و ذلك بأقل تكلفة ، و منه فشعار تعاونية الحبوب والخضر الجافة هو " أقل جهد و تكلفة لتحقيق أكبر ربح " و الهدف من هذا الشعار هو دفع موظفي و عمال التعاونية إلى العمل من اجل تحقيق أهداف تعاونية الحبوب والخضر الجافة المسطرة . أما بالنسبة للعلامة التجارية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة تتمثل في سنبله صفراء ، والتي ترمز إلى الحبوب و الخضر الجافة أي مجال نشاط التعاونية .

مجال و حجم أعمال التعاونية CCLS :

فيما يخص مجال عمل أو نشاط تعاونية الحبوب و الخضر الجافة يتمثل في مجال التخزين والتسويق و التوزيع ، فهي تقوم بتسويق و توزيع و توزيع منتجاتها و المتمثلة في :

- الحبوب و المتمثلة في القمح و الشعير ؛
- الخضر الجافة و المتمثلة في : العدس ، الحمص ، الأرز ، الفاصولياء ؛
- الأسمدة و البذور .

الأسواق و المنتجات :

فالسوق التي تركز عليها التعاونية CCLS هي السوق الوطنية و ذلك من خلال توفير إحتياجات و طلبات العملاء .

و المنتجات التي تركز عليها التعاونية CCLS هي :

- الحبوب (القمح ، الشعير) ؛
- الخضر الجافة (الحمص ، الفاصولياء ، العدس ، الأرز)؛
- الأسمدة و البذور .

والتعاونية تجد صعوبة في تلبية كل الطلبات و الإحتياجات من طرف العملاء لأن التعاونية تتعامل مع أربع فلاحين ، و هذا العدد من الفلاحين قليل جدا ، و تعود هذه القلة لطبيعة المنطقة (منطقة ورقلة) فهي منطقة صحراوية غير صالحة لزراعة الحبوب و الخضر ، و أيضا لعدم توفر الإمكانيات للفلاحين ، بالإضافة إلى عدم رضا الفلاحين التعامل مع التعاونية .

بما أن التعاونية هي عمومية أي تابعة للدولة فهي تقوم بتدعيم الفلاحين للإنتاج .

و عملية الإنتاج تتم عبر الخطوات التالية :

- عملية الزرع و التي تكون في خلال الفترة التالية : نوفمبر ، ديسمبر ، جانفي ، فيفري ؛
- عملية الحصاد و التي تكون خلال شهر ماي ؛
- عملية الشراء حيث تقوم التعاونية (الدولة) بشراء الحبوب و الخضر الجافة .
- عملية التخزين تقوم التعاونية بتخزين المنتجات و ذلك بتوفير الظروف المناسبة للتخزين ؛
- عملية البيع و التسويق و التوزيع لمنتجات التعاونية حيث تقوم التعاونية بعملية البيع الحبوب و الخضر الجافة و تسويقها و توزيعها للعملاء .

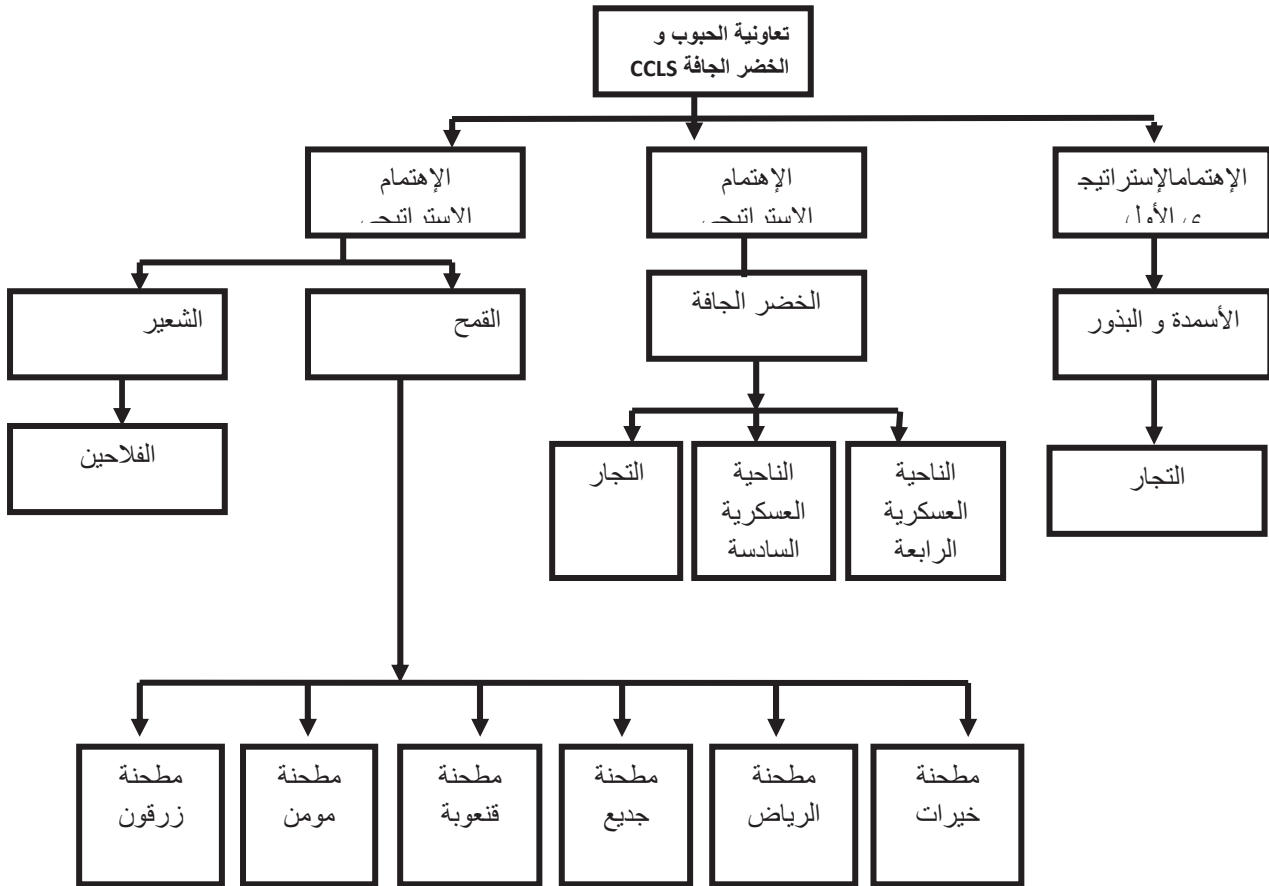
علاقات تعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

تتمثل علاقات تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS في علاقاتها مع عملائها و الممثلين في :

- ✓ المطاحن الستة (مطحنة جديع ، مطحنة قنعوبة ، مطحنة مومن ، مطحنة زرقون ، مطحنة خيرات ، مطحنة الرياض) ؛
- ✓ المؤسسات العسكرية و التي تتمثل في الناحية العسكرية الرابعة و الناحية العسكرية السادسة ؛
- ✓ التجار و التجار بالتجزئة ؛
- ✓ الفلاحين (الفلاحين الذين يملكون بطاقة فلاح) .

و الشكل الموالي يوضح علاقة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بعملائها أي كيفية توزيع و تسويق منتجاتها على
العلاء :

الشكل(2.3) : علاقة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة مع عملائها



المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق التعاونية

1-المطاحن :

و يتم تزويد المطاحن الستة بالقمح اللين و الصلب بالإضافة إلى الشعير ، و يتم تحديد الكمية لكل مطحنة على
حسب الإمكانيات المتوفرة لدى كل مطحنة و المتمثلة في :

- ✓ حجم المطحنة فكلما كان حجم المطحنة أكبر كلما كانت النسبة المخصصة لها أكبر ؛
- ✓ رأس مال المطحنة ؛
- ✓ عدد العمال .

2-المؤسسات العسكرية :

يتم تزويد المؤسسات العسكرية و التي تتمثل في الناحية العسكرية الرابعة و الناحية العسكرية السادسة بالخضر الجافة (عدس ، حمص ، فاصولياء ، أرز) .

3-الفلاحين :

تقوم التعاونية بتزويد الفلاحين بالأسمدة أي مختلف الفلاحين بينما البذور فيتم تزويدها للفلاحين فقط المالكين للرش المحوري . حيث يتم تزويد الفلاح بالسماذ و كل مستلزمات الفلاحة من كراء للعتاد الفلاحي ، و عملية متابعة و مراقبة للنباتات لحين نضجها ، و هذا بقيام مسؤول مصلحة غرفة دعم الإنتاج بالمتابعة و الرشد و النصح للفلاحين و على الفلاح مأل البطاقة بالمعلومات اللازمة . أما بالنسبة للفلاحين المالكين للرش المحوري يتم بيع البذور لهم بالتأجير من أجل مساعدتهم و تشجيعهم للإستثمار الفلاحي ، الذي نص عليه رئيس الجمهورية . و عند نضج الحبوب و الخضر الجافة تقوم التعاونية بشرائها من الفلاح و هنا نرى بان التعاونية خاسرة و بما أن هذه التعاونية تابعة للديوان المهني للحبوب و هذا الأخير تابع و مدعم من طرف الدولة ، و منه يتضح بأن الخسارة لا تؤثر على التعاونية ، و الدولة هدفها من هذا الدعم هو تشجيع و دعم الفلاحين للإنتاج .بالإضافة إلى تزويد الفلاحين (المربين للمواشي و الأغنام و الغنم) بالشعير .

4-التجار و التجار بالتجزئة :

يتم تزويد الفلاحين وأيضا الزبائن العادين بالخضر الجافة حيث تقوم التعاونية بتلبية طلباتهم ، و هذا يكون على حسب مقدرة التعاونية فإن لم تكن الكمية المطلوبة متوفرة لاتبيع لهم لأن الأولوية للمؤسسات العسكرية.

المطلب الثاني : رسالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

تكون دراسة رسالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة من خلال :

- غرض التعاونية ؛
- التميز و الإختلاف عن المنافسين ؛
- مساعي التعاونية ؛
- المساهمون ؛
- المبادئ التوجيهية .

1- غرض التعاونية CCLS :

يتمثل غرض تعاونية الحبوب و الخضر الجافة في تسويق و توزيع وبيع منتوجاتها و المتمثلة في الحبوب والخضر الجافة .

2- التميز عن المنافسين :

فيما يخص تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لا يوجد لها منافسون في السوق .

3- مساعي تعاونية الحبوب والخضر الجافة : تسعى التعاونية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة عدد المطاحن التي تتعامل معها التعاونية ؛
- توسيع و زيادة عدد المخازن لأن مخازن التعاونية غير كافة ؛
- توفير ظروف التخزين و تهيئتها ؛
- زيادة عدد الفلاحين المنتجين و الذين تتعامل معهم التعاونية من أجل شراء الحبوب و الخضر الجافة ، لأن عددهم غير كافي و قليل جدا فعددهم أربعة فلاحين من منطقة ورقلة فقط و هذا عدد غير كافي .

4-المساهمون الأساسيين للتعاونية :

يتمثل المساهمون الأساسيين لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS في الدولة (الحكومة) فهي المساهم الوحيد للتعاونية لأن تعاونية الحبوب و الخضر الجافة مؤسسة عمومية تابعة للدولة ، فالدولة من خلال هذه التعاونية تقوم بتشجيع و دعم الفلاحين للإنتاج الحبوب و الخضر الجافة .

5-المبادئ التوجيهية :

إن المبادئ التوجيهية الموجهة لتعاونية الحبوب والخضر الجافة هي مبادئ صادرة عن الديوان الجزائري المهني للحبوب ، لأن تعاونية الحبوب والخضر الجافة تابعة له . و الديوان الجزائري المهني للحبوب بدوره تابع للدولة ، وبالتالي فالمبادئ التوجيهية بالنسبة للديوان الجزائري المهني للحبوب تكون صادرة من طرف الدولة (الحكومة) .

المطلب الثالث : الأهداف الإستراتيجية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

إن تعاونية الحبوب والخضر الجافة كغيرها من المؤسسات لها أهداف إستراتيجية و هي تتمثل في :

- نمو و تطوير رقم أعمال التعاونية CCLS ؛
- تقديم التسهيلات من طرف الدولة لمنطقة الجنوب ؛
- زيادة أنواع الحبوب و الخضر الجافة .

المطلب الرابع :سياسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة

إن السياسة المطبقة في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS تتمثل في السياسة التسويقية ، و لنجاح هذه السياسة لابد من خلق و تطبيق المزيج التسويقي ، و يتحقق ذلك بتطبيق و نجاح مكونات المزيج التسويقي (سياسة المنتج ، سياسة السعر ، سياسة الترويج ، سياسة التوزيع) و التي تشكل مصفوفة المزيج التسويقي . و سنلخصها فيما يلي :

1-سياسة المنتج :

تقوم سياسة المنتج الناجحة على تلبية إحتياجات المستهلك حسب رغبته و توفير الطلبات بشكل يرضي العميل ، و في ما يخص تعاونية الحبوب و الخضر الجافة و نظرا لأهمية منتوجها و المتمثل في الحبوب (القمح بنوعيه الصلب و اللين ، و الشعير) و الخضر الجافة فهي تقوم بتوفير منتوجاتها بجودة عالية و تلبية كل الطلبات.

2- سياسة التسعير :

تعتمد سياسة التسعير على تحديد سعر البيع و ذلك بأخذ بعين الإعتبار مجموعة من الإعتبارات ، و بالنسبة لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة سعر البيع يتم تحديده من طرف الدولة ، و بالتالي فهو سعر منخفض و مقبول و موافق بالنسبة لكل العملاء سواء فلاحين أو مؤسسات عسكرية أو زبائن عادين ، و هدف الدولة من تخفيض السعر هو تشجيع الفلاحين على الإنتاج و الإستثمار، لأن الدولة تقوم ببيع الحبوب و الخضر الجافة للعملاء بسعر أقل من السعر الذي تشتري به هذه المنتجات من الفلاح .

3- سياسة الترويج :

تعتبر سياسة الترويج ذات أهمية بالنسبة لكل مؤسسة ، و يتم ذلك من خلال الإشهار و الحملات التحسيسية.

و بالنسبة لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة فأنها لا تقوم بالإشهار و في بعض الأحيان تقوم بحملات تحسيسية فيما يخص الخضر الجافة (العدس ، الأرز ، الحمص ، و الفاصولياء) و يكون ذلك عن طريق إبلاغ أحد التجار الكبار الذي تتعامل معه التعاونية و هذا التاجر يقوم بإبلاغ التجار و الزبائن العادين الآخرون و هكذا . أما بالنسبة للقمح الصلب و اللين فلا يوجد ترويج لهذا المنتج لأن تعاونية الحبوب و الخضر الجافة هي المؤسسة الوحيدة على مستوى الجنوب الشرقي ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المنتج ليس بحاجة للترويج لأنه منتج لا يمكن الإستغناء عنه ، بالإضافة إلى أن التعاونية مؤسسة عمومية و الدولة من خلالها تهدف إلى تشجيع و تحفيز الفلاحين للإنتاج و الإستثمار و أيضا لتشجيع الفلاحة و الزراعة لتحقيق الإكتفاء الذاتي .

4- سياسة التوزيع :

إن سياسة التوزيع التي تتبعها تعاونية الحبوب و الخضر الجافة هي سياسة تتم بطريقتين طريقة مباشرة و طريقة غير مباشرة.

أ- الطريقة المباشرة :

تتمثل طريقة التوزيع المباشر بتوزيع الحبوب للمطاحن الستة ، و توزيع الخضر الجافة على المؤسسات العسكرية الناحية العسكرية الرابعة و السادسة و التجار العادين و التجار بالتجزئة ، بالإضافة إلى توزيع البذور و الشعير على الفلاحين و يكون ذلك حسب الطلبات .

ب الطريقة غير مباشرة :

تتمثل الطريقة غير المباشرة في توزيع البذور و الشعير للفلاحين المالكين لبطاقة الفلاح ، ثم هذا الأخير يوزعها لزبائن آخرون لا يملكون بطاقة الفلاح ، و يكون ذلك من خلال شراء الفلاح المالك لبطاقة الفلاح البذور و الشعير كميات كبيرة من التعاونية ليأخذ الكمية التي يحتاجها و يبيع الكمية المتبقية للفلاحين أو الزبائن الآخرين .

المبحث الثالث : تجسيد و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

و بعد إدراكنا للمعالم الرئيسية لإستراتيجية التعاونية و نقاط القوة التي تتمتع بها، من الضروري تحديد بشكل مبدئي وواضح تحديد نقاط الضعف و المتمثلة في المشاكل التي تعاني منها التعاونية ، بإعتبار أن هدف بطاقة الأداء المتوازن و المؤشرات المتضمنة فيها هو تحسين و تطوير الإستراتيجية و تجاوز هذه المشاكل . و تم اوضح ذلك في هذا المبحث الذي سيتم تطبيق و إستخدام منظورات بطاقة الأداء المتوازن على تعاونية الحبوب و الخضر الجافة و بالتطرق لمشاكل و أهداف و مقاييس كل منظور من المنظورات الأربعة .

المطلب الأول : المنظور المالي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

مشاكل المنظور المالي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- نقص في السيولة المالية ؛
- إرتفاع التكاليف ؛
- عدم توفير السيولة اللازمة داخل صندوق التعاونية .

أهداف المنظور المالي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

إن تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS تطمح إلى تحقيق أهدافها المالية و المتمثلة فيمايلي :

- توفير السيولة ؛
- زيادة الربحية ؛
- تحقيق اعلى عائد للتعاونية CCLS ؛
- التحكم في الأعباء ؛
- التقليل من تكاليف التعاونية .

أما في ما يخص الديون المالية فهي معدومة بالنسبة لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لأن الشركة الأم (الديوان الجزائري المهني للحبوب) هي التي تتحمل الديون ، لأنها مؤسسة عمومية تابعة للدولة و بالتالي فالدولة تقوم بالتطهير المالي لديون التعاونية .

قياس الأداء المالي (من المنظور المالي) لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- نتيجة الإستغلال ؛
- نمو رقم الأعمال ؛
- معدل العائد على الإستثمار ؛
- معدل هامش الربح .

المطلب الثاني : منظور العملاء لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

مشاكل منظور العملاء لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- تسبب بعض المطاحن بتعطل آلاتها لعدم شراء الحبوب من تعاونية الحبوب و الخضر الجافة ؛
- الشروط الجديدة التي وضعتها المؤسسات العسكرية لسنة 2012 مع تعاونية الحبوب و الخضر الجافة فيما يخص نوعية و جودة الخضر الجافة و ووزنها.... إلخ ، مما يجعلها تفتح العبوات و هذا يؤدي إلى نقصها في الميزان ؛
- مشكل التسويق ؛
- قلة التعامل مع التجار العادين و الزبائن ، لعدم معرفتهم بالتعاونية و بأنها تتعامل مع الأفراد الزبائن و التجار العادين و ذلك لقلّة الإشهار للتعاونية CCLS ؛

- عدم وجود مؤشر لقياس رضا العملاء ؛
- قلة استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة للتعامل مع العميل (طلبات عبر الإيميل) .

أهداف منظور العملاء لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- المحافظة على العملاء الحاليين ؛
- جلب عملاء جدد؛
- إرضاء العملاء ؛
- تلبية الطلبات بالحجم المطلوب و في الوقت المناسب ؛
- تفعيل نظام المعلومات ؛
- رفع الحصة السوقية .

قياس الأداء من منظور العملاء لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- الحصة السوقية ؛
 - معدل ولاء العملاء و يكون ذلك من خلال تتبع عدد عملاء و زبائن تعاونية CCLS ؛
 - رضا العملاء : و هذا المقياس أو المؤشر لا يمكن قياسه كميًا لكن يمكن قياسه من خلال عدد شكاوي العملاء و من خلال السعر و وقت الإستجابة و تلبية طلبات العملاء .
- وبالنسبة لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة فهي لا تتلقى عدد كبير من الشكاوي لأن منتوجاتها ذات جودة و سعرها منخفض و هي تلي جميع الطلبات في الوقت المحدد.

المطلب الثالث : منظور العمليات الداخلية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

مشاكل منظور العمليات الداخلية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- قدم تجهيزات الإنتاج (جررات) ؛
- قلة الإنتاج لتعطل الآلات الإنتاج ؛
- قلة الفلاحين المتعاملين مع التعاونية CCLS ؛
- تكاليف الشراء و التسويق ؛
- قلة و ضيق المخازن .

أهداف منظور العمليات الداخلية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- زيادة و توسيع مخازن تعاونية الحبوب و الخضر الجافة ؛
- صيانة العتاد الفلاحي ؛
- تحسين و رفع فعالية الإنتاج (و ذلك بتحريس و تشجيع الفلاحين الذين تتعامل معهم التعاونية) ؛
- تحسين جودة و نوعية منتج تعاونية CCLS (الحبوب و الخضر الجافة) ؛
- تخفيض التكاليف؛
- زيادة عدد الفلاحين الذين تتعامل معهم التعاونية CCLS .

قياس الأداء من منظور العمليات الداخلية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- الطاقة الإنتاجية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة ؛
- سرعة الإستجابة لطلبات و هذا المقياس ليس مقياس كمي و بالتالي يتم تحديده من خلال حجم المبيعات و عدد شكاوي العملاء . و بالنسبة لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة تعتبر سريعة في الإستجابة لطلبات العملاء لأنه لا توجد شكاوي و إن وجدت فهي قليلة .
- التسليم في الوقت المحدد فتعاونية الحبوب و الخضر الجافة تقوم بتسليم الطلبات في الوقت الذي يحدده العملاء .

المطلب الرابع : منظور التعلم و النمو لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

مشاكل منظور التعلم و النمو لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- تغييب العمال و الموظفين ؛
- عدد العمال أكثر من 60 عامل (حوالي 65 عامل) ؛
- ضعف نظام تحفيز العمال .

أهداف منظور التعلم والنمو لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- تكوين العمال ؛
- وضع نظام تحفيز مشجع للعمال؛
- تنمية معارف عمال و موظفين التعاونية ؛
- ترقية الكفاءات .

قياس الاداء من منظور التعلم والنمو لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة :

- الإنتاجية المتوسطة للعامل ؛
- رقم الأعمال المتوسط للعامل .

المبحث الرابع : تصميم بطاقة الاداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

في هذا المبحث سيتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لقياس أدائها و تحسينه و معرفة الأنشطة التي تُخلق و تعظم قيمة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة .

المطلب الأول : النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

يضم نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة رؤية التعاونية و رسالتها و أهداف كل منظور من منظورات بطاقة الاداء المتوازن للتعاونية بالإضافة إلى المؤشرات القياس و المبادرات .

الجدول(1.3): نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

تحقيق الربح بأقل تكلفة				الرؤية
				<p>الرسالة</p> <p>- العمل على الإستمرارية في تحقيق العوائد.</p> <p>- زيادة عدد العملاء .</p> <p>- زيادة المخازن و عدد الفلاحين المتعاملون مع التعاونية</p> <p>- الحفاظ على جودة المنتوجات.</p>
المنظورات	المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم و النمو
<p>الأهداف الإستراتيجية</p> <p>-توفير السيولة</p> <p>-زيادة الربحية</p> <p>-تحقيق أعلى عائد</p>	<p>-إرضاء عملاء العملاء</p> <p>-المحافظة على العملاء الحاليين</p> <p>-جلب عملاء جدد</p> <p>-رفع الحصة السوقية</p> <p>-تفعيل نظام المعلومات</p>	<p>-صيانة العتاد الفلاحي</p> <p>-تخفيض التكاليف</p> <p>-تحسين و رفع من فاعلية الإنتاج</p> <p>-تحسين جودة و نوعية المنتج</p> <p>-توسيع و زيادة عدد المخازن</p>	<p>-تكوين موظفي و عمال التعاونية</p> <p>-وضع نظام محفز و مشجع للعمال</p> <p>-ترقية الكفاءات</p>	
<p>مؤشرات القياس (مقاييس الأداء)</p> <p>-نمو رقم الأعمال</p> <p>-نتيجة الإستغلال</p> <p>-معدل العائد على الإستثمار</p> <p>-معدل هامش الربح</p>	<p>-الحصة السوقية</p> <p>-مؤشر وفاء العملاء للتعاونية</p> <p>-رضا العملاء</p>	<p>-الطاقة الإنتاجية</p> <p>-التسليم في الوقت المحدد</p> <p>-مؤشر الجودة</p> <p>-سرعة الإستجابة للطلبات</p>	<p>-رقم الأعمال المتوسط للعامل</p> <p>-الإنتاجية المتوسطة للعامل</p>	
<p>المبادرات</p> <p>-زيادة المبيعات</p> <p>-تخفيض التكاليف</p>	<p>-تعزيز علاقة التعاونية مع عملائها و الحفاظ عليهم</p> <p>-جلب عملاء جدد فيما يخص الخضر الجافة و الشعير و الأسمدة و البذور</p> <p>-السعي لإرضاء عملاءها</p>	<p>-صيانة العتاد الفلاحي و تجديده</p> <p>-تخفيض التكاليف</p> <p>-الحفاظ على جودة الحبوب و الخضر الجافة</p>	<p>-تكوين دوري للعمال و الموظفين لكل مصالح التعاونية</p> <p>-ترقية الكفاءات في التعاونية</p> <p>-تحفيز و تشجيع موظفي التعاونية من خلال الترقية و إعطاء منح لهم</p>	

المطلب الثاني : قياس أداء التعاونية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتم قياس أداء تعاونية الحبوب و الخضر الجافة من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المطبقة في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة ، و سنتطرق إلى هذه المنظورات و مؤشر القياس المستعمل :

1 - المنظور المالي :

يعتمد هذا المنظور في قياس الأداء على عدة مؤشرات ، و سنركز على مؤشر نمو رقم الأعمال في هذا المنظور لبطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة .

و الجدول الموالي يبين لنا نمو رقم أعمال تعاونية الحبوب و الخضر الجافة خلال ثلاث سنوات الأخيرة :

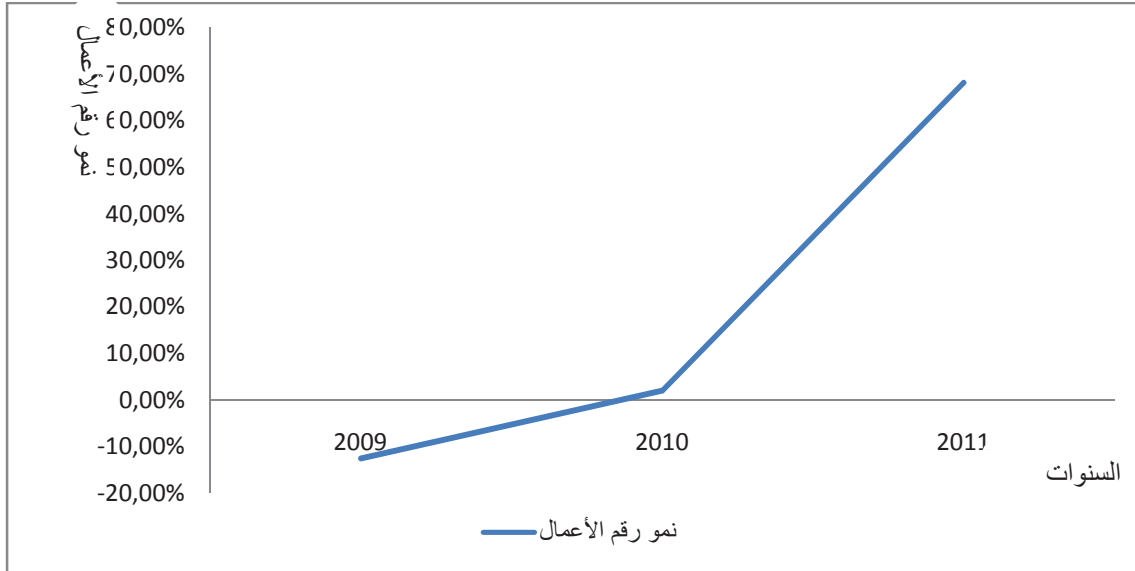
الجدول (2.3): نمو رقم الأعمال لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

2011	2010	2009	السنوات
%68.21	%2.05	(%12.56)	نمو رقم الأعمال

المصدر : إعداد الطالبة إعماداً على وثائق التعاونية

و لتوضيح ذلك نستعين بالشكل التالي :

الشكل (3.3) : نمو رقم الاعمال لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق التعاونية

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن نمو رقم أعمال التعاونية في تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة الثلاثة حيث قدرة في سنة 2009 ب (12.56%) ثم تصاعدت إلى 2.05% في سنة 2010 و إستمر في التصاعد و النمو في سنة 2011 حيث قدر ب 68.21% ، و هذا التصاعد لمؤشر نمو رقم الأعمال من المنظور المالي يعود لزيادة رقم أعمال التعاونية ، مما يدل على زيادة و تصاعد مبيعات التعاونية و زيادة ربحيتها و تحقيق عوائد عالية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالإضافة لإنخفاض في التكاليف .

و تعود هذه الزيادة الكبيرة في نمو رقم الأعمال إلى حسن تسيير المدير الجديد لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة ، و الذي تم توظيفه في أكتوبر 2010 ، فحسن تسييره لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة و فتح أبواب البيع لتجارة الحرة و بيقية الزبائن الأفراد، و هذا رجع بنتائج قيمة و ملحوظة .

و بالتالي و على حسب هذه النتائج فإن الأهداف المالية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لسنوات الأخيرة قد أنجز جزء كبير منها .

2- منظور العملاء :

وبالنسبة لمنظور العملاء يتم فيه قياس أداء التعاونية من خلال عدة مؤشرات ، و في دراستنا هذه قمنا بقياس أداء التعاونية ضمن هذا المنظور بمؤشر وفاء العملاء و كان ذلك بمتابعة عدد العملاء لكل منتج من منتجات تعاونية الحبوب والخضر الجافة خلال سنوات الدراسة، وتم ذلك بالتطرق لعدد عملاء كل منتج كما يلي :

القمح:

يعتبر عدد عملاء تعاونية الحبوب و الخضر الجافة ثابت بالنسبة للقمح بنوعيه اللين و الصلب ، لأن التعاونية فيما يخص هذا المنتج تتعامل مع المطاحن فقط، و التي عددها ستة مطاحن (مطحنة قنوعة، مطحنة زرقون ، مطحنة الرياض، مطحنة خيرات ، مطحنة جديع ، مطحنة مومن) .

الخضر الجافة :

بالنسبة لهذا المنتج فإن عدد عملاء تعاونية الحبوب و الخضر الجافة هم عميلان هما الناحية العسكرية الرابعة و الناحية العسكرية السادسة و بعض الأفراد عددهم قليل . و لكن عددهم تقريبا إرتفع ، و ذلك للسياسة التسييرية التي إتبعها و طبقها المدير الجديد لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة ، و ذلك بإضافة عملاء جدد لمنتج الخضر الجافة مثل : الزبائن العادين و التجار ، بالإضافة إلى الناحيتين العسكريتين الرابعة و السادسة .

الشعير و البذور :

إن عدد العملاء بالنسبة للشعير و البذور لم يتم تحديده بالأرقام لعدم توفرها ، لكن حصلنا على نسب تقريبية لعدد العملاء خلال سنوات الدراسة .

الجدول(3.3) : نسبة عملاء التعاونية الحبوب و الخضر الجافة

السنة	2009	2010	2011
نسبة العملاء	25%	40%	80%

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق التعاونية

و نلاحظ أن هناك زيادة في نسبة عملاء الشعير و البذور بالنسبة لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة ، و يعود ذلك للسياسة التسييرية للمدير الجديد ، كم تعود لقيام بعض الفلاحين بإستعمال بطاقة الفلاح لشراء الشعير و البذور بسعر منخفض ، و ذلك بغرض إعادة بيعه و المتاجرة فيه لتحقيق الربح للفلاح .

هذا لأن تعاونية الحبوب و الخضر الجافة أسعار منتجاتها هي أسعار مدعمة من طرف الدولة ، لأنها مؤسسة عمومية غرضها تدعيم و تشجيع الفلاحين ، لكن بعض الفلاحين يستغلون هذا لمصالحهم الخاصة .

3-منظور العمليات الداخلية :

إن قياس أداء تعاونية الحبوب و الخضر الجافة من خلال بطاقة الأداء المتوازن ضمن منظور العمليات الداخلية يكون عن طريق عدة مؤشرات ، و في دراستنا هذه نعتمد على مؤشر الطاقة الإنتاجية لتعاونية الحبوب

و الخضر الجافة ، و لأن تعاونية الحبوب و الخضر الجافة تتعامل مع فلاحين لإنتاج الحبوب و الخضر

الجافة ، و بالتالي فإن الطاقة الإنتاجية تتمثل في إنتاج الفلاحين ، أي أن الطاقة الإنتاجية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة تتمثل في حجم الحبوب و الخضر الجافة التي تشتريها من الفلاحين .

و الجدول التالي يوضح الطاقة الإنتاجية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة للسنوات الأخيرة :

جدول (4.3): الطاقة الإنتاجية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة (بالقنطار)

الطاقة الإنتاجية	2009	2010	2011
القمح	80877.10	801620.90	1210580.80
الشعير	23274.30	70749.10	205014.20
الخضر الجافة	/	8691.50	9875.3

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق التعاونية

بالنسبة للقمح : قدر منتج القمح بنوعيه اللين و الصلب في سنة 2009 ب 80877.10 قنطار ، و قدر ب 801620.90 قنطار في سنة 2010 ، أما في سنة 2011 فقد قدر حجم القمح ب 1210580.80 قنطار .

فلاحظ أن حجم القمح من سنة 2009 إلى سنة 2010 إنخفض لكن بكمية قليلة ، أما في سنة 2011 فقد ارتفع حجم القمح بنوعيه ، و هذه الزيادة تعود لتحسن أو زيادة الطاقة الإنتاجية للفلاحين ، و يمكن أن نرجع ذلك لإنتاجية الآلة أي العتاد الفلاحي (جرارات ، حصادات ، شاحنات ، مرشات... إلخ) و حسن إستعمالها من طرف الفلاحين .

بالنسبة للشعير : قدر حجم الشعير في سنة 2009 ب 23274.30 قنطار ، أما في سنة 2010 فقد قدر ب 70749.10 قنطار ، و سنة 2011 قدر ب 20514.20 قنطار .

نلاحظ إرتفاع كبير و مستمر في حجم الشعير ، و يعود هذا لإنتاجية الآلة أي العتاد الفلاحي .

بالنسبة للخضر الجافة : في سنة 2009 لم يتوفر لدينا حجم الخضر الجافة ، أما في سنة 2010 فقد قدر ب 8691.5 قنطار ، و سنة 2011 قدر ب 9875.3 قنطار .

نلاحظ إرتفاع إنتاجية الخضر الجافة ، و ذلك يعود لإنتاجية الفلاحين الذين تتعامل معهم التعاونية ، و بالتالي تعود هذه الزيادة إلى إنتاجية الآلة لدى الفلاح و المتمثلة في العتاد الفلاحي .

و على العموم نلاحظ أن هناك إرتفاع ملحوظ في الطاقة الإنتاجية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لكل منتجاتها و هذا عائد آلة إرتفاع إنتاجية الفلاحين .

كما أن هذه الزيادة الملحوظة بدورها تؤدي إلى إرتفاع الحصة السوقية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة ، و أيضا إرتفاع مبيعاتها و بالتالي رقم أعمالها .

4-منظور التعلم و النمو:

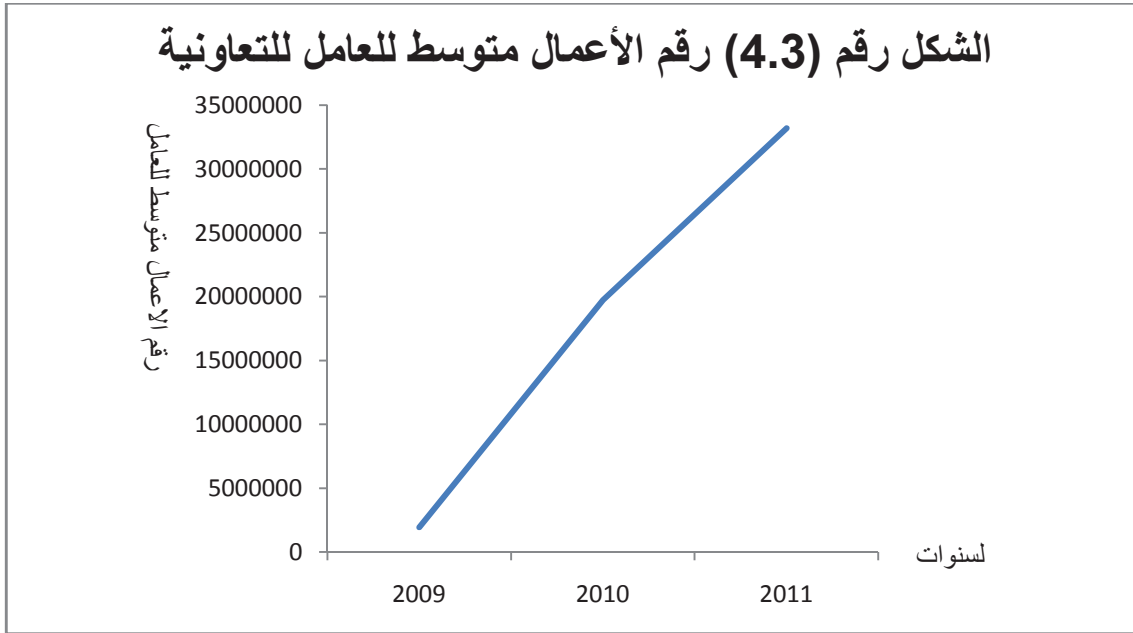
يعتمد قياس الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة على عدة مؤشرات ، سنتطرق لواحد منها و هو رقم الأعمال المتوسط للعامل، و يكون ذلك خلال ثلاث سنوات الأخيرة .

و الجدول التالي يوضح لنا ذلك :

جدول (5.3):رقم الأعمال المتوسط للعامل لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

السنة	2009	2010	2011
رقم الأعمال المتوسط للعامل	1933694.2	19730285.17	33188787

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق التعاونية



المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق التعاونية

من خلال الشكل السابق يظهر بأن هناك زيادة في رقم الأعمال المتوسط للعامل في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة ، حيث رقم الأعمال المتوسط للعامل في سنة 2009 قدر ب 1933694.2 دج أما في سنة 2010 فقد قدر ب 1973028.17 دج و بالتالي نلاحظ زيادة كبيرة من سنة 2009 إلى سنة 2010 ، و لقد إستمر رقم الأعمال المتوسط للعامل في الزيادة حيث قدرة في سنة 2011 ب 33188787 دج فنلاحظ أنه زاد من سنة 2010 إلى سنة 2011 .

وتعود هذه الزيادة المرتفعة في رقم الأعمال المتوسط للعامل إلى:

- فعالية التدريب و التكوين لموظفي و عمال تعاونية الحبوب و الخضر الجافة ؛
- قلة التغيب لدى عمال التعاونية لأنه مرتبط بالأجور العمال ؛
- و هذه الزيادة في رقم الأعمال المتوسط للعامل بدورها تؤثر بالإيجاب على الحصة السوقية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة .

وبالتالي يتضح لنا و على حسب النتائج بأن أهداف منظور التعلم و النمو لسنوات الأخيرة قد أنجز جزء كبير منها .

الجدول(6.3): النموذج المطبق لبطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

تحقيق الربح بأقل تكلفة				الرؤية
				<p>الرسالة</p> <ul style="list-style-type: none"> - العمل على الإستمرارية في تحقيق العوائد. - زيادة عدد العملاء . - زيادة المخازن و عدد الفلاحين المتعاملون مع التعاونية - الحفاظ على جودة المنتوجات.
المنظورات	المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم و النمو
<p>الأهداف الإستراتيجية</p>	<ul style="list-style-type: none"> - توفير السيولة -زيادة الربحية -تحقيق أعلى عائد 	<ul style="list-style-type: none"> -إرضاء عملاء العملاء -المحافظة على العملاء الحاليين -جلب عملاء جدد -رفع الحصة السوقية -تفعيل نظام المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> -صيانة العتاد الفلاحي -تخفيض التكاليف -تحسين و رفع من فاعلية الإنتاج -تحسين جودة و نوعية المنتج -توسيع و زيادة عدد المخازن 	<ul style="list-style-type: none"> -تكوين موظفي و عمال التعاونية -وضع نظام محفز و مشجع للعمال -ترقية الكفاءات
<p>مؤشرات القياس (مقاييس الأداء)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -نمو رقم الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> -مؤشر وفاء العملاء للتعاونية 	<ul style="list-style-type: none"> -الطاقة الإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> -رقم الأعمال المتوسط للعامل
<p>الأداء المحقق</p>	<ul style="list-style-type: none"> - لم تحقق التعاونية نمو في رقم أعمالها في سنة 2009 ب(12.56%) -في سنة 2010 حققت نمو في رقم الأعمال قدر ب2.05% . -أما في سنة 2011 فحققت نمو كبير في رقم الأعمال. -زيادة المبيعات -إرتفاع نمو رقم الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> -بالنسبة للقمح عملاءه بقيت نفس النسبة. -الخضر الجافة بقيت نفس نسبة العملاء مع زيادة قليلة لإضافة تجار زبائن أفراد. أما فيما يخص الشعير و البذور زادت نسبة العملاء من 25% في سنة 2009 إلى 40% في سنة 2010 إلى 80% في سنة 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> -إرتفاع الطاقة الإنتاجية للفلاحين. -إرتفاع إنتاجية الآلة. -إرتفاع إنتاجية الحبوب و الخضر الجافة لزيادة الطلب . و بالتالي زيادة الحصة السوقية للتعاونية . 	<ul style="list-style-type: none"> حققت التعاونية زيادة في رقم الأعمال المتوسط للعامل في السنوات الثلاثة 1933694.2 في سنة 2009 و 19730285.17 في سنة 2010 و 33188787 في سنة 2011 . -التكوين الجيد

للموظفين . -التدريب و التكوين الدوري للموظفين.		-وفاء العملاء للتعاونية . -فتح مجال للبيع لتجار و الأفراد العادين .	.	
- تكوين دوري للعمال و الموظفين لكل مصالح التعاونية - ترقية الكفاءات في التعاونية - تحفيز و تشجيع موظفي التعاونية من خلال الترقية و إعطاء منح لهم	- صيانة العتاد الفلاحي و تجديده - تخفيض التكاليف الحفاظ على جودة الحبوب و الخضر الجافة	-تعزيز علاقة التعاونية مع عملائها و الحفاظ عليهم -جلب عملاء جدد فيما يخص الخضر الجافة و الشعير و الأسمدة و البذور -السعي لإرضاء عملاءها	-زيادة المبيعات -تخفيض التكاليف	المبادرات

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق تعاونية الحبوب و الخضر

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا التطبيقية خرجنا بمجموعة من النتائج :

- تحقق تعاونية الحبوب و الخضر الجافة و التي تابعة لديوان الجزائري المهني للحبوب نمو متزايد في رقم الأعمال ؛
- التكوين الجيد لموظفيها جعل رقم أعمالها المتوسط للعامل يزيد من سنة لأخرى ؛
- قلة التغيبية لأنها تحسب على العمال من أجورهم ؛
- قلة العملاء الذين تتعامل معهم التعاونية و ذلك راجع لطبيعة المنطقة ، فهي منطقة صناعية (بيترولية) و ليست منطقة فلاحية ؛
- قلة المخازن نظرا لحجم المنتوجات .

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	مستويات الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية	الجدول 1.1
33	إختلاف مقاييس الأداء التقليدية و مقاييس الأداء الحديثة	الجدول 2.1
40	مقاييس الأداء المالية و غير المالية	الجدول 1.2
46	مقارنة خصائص مقاييس الأداء المالي و مقاييس الأداء غير المالي	الجدول 2.2
57	نموذج بناء بطاقة الأداء المتوازن	الجدول 3.2
94	نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة	الجدول 1.3
95	نمو رقم الأعمال لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة	الجدول 2.3
97	نسبة عملاء تعاونية الحبوب و الخضر الجافة	الجدول 3.3
98	الطاقة الإنتاجية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة	الجدول 4.3
99	رقم الأعمال المتوسطة للعامل لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة	الجدول 5.3
101	النموذج المطبق لبطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة	الجدول 6.3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نظام تحسين الأداء	الشكل 1.1
19	النموذج الديناميكي لتحسين الأداء	الشكل 2.1
28	العوامل المؤثرة على صياغة الأهداف	الشكل 3.1
41	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	الشكل 1.2
47	تحليل سلسلة القيمة للعملاء	الشكل 2.2
49	مؤشرات منظور العملاء	الشكل 3.2
61	إنشاء القيمة في المؤسسات الإقتصادية	الشكل 4.2
62	إنشاء القيمة من خلال إدارة العمليات في إطار بطاقة الأداء المتوازن	الشكل 5.2
65	إنشاء القيمة من خلال إدارة العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن	الشكل 6.2
67	إنشاء القيمة من خلال العمليات الإبداعية في إطار بطاقة الأداء المتوازن	الشكل 7.2
70	إنشاء القيمة من خلال إدارة العمليات التنظيمية و الإجتماعية في إطار بطاقة الأداء المتوازن	الشكل 8.2
80	الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة	الشكل 1.3
84	علاقة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة مع عملائها	الشكل 2.3
96	نمو رقم الأعمال لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة	الشكل 3.3
100	رقم الأعمال المتوسط للعامل لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة	الشكل 4.3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113	وثيقة التصريح برقم الأعمال لسنة 2008	الملحق رقم 01
114	وثيقة التصريح برقم الأعمال لسنة 2009	الملحق رقم 02
115	وثيقة التصريح برقم الأعمال لسنة 2010	الملحق رقم 03
116	وثيقة التصريح برقم الأعمال لسنة 2011	الملحق رقم 04
117	جدول يبين كمية الحبوب و الخضر الجافة لدى التعاونية	الملحق رقم 05

الملحق رقم 05

جدول يبين كمية الحبوب و الخضر الجافة لدى التعاونية

الفاصولياء	الأرز	الحمص	العدس	الشعير	القمح	المنتوج
/	/	/	/	23274.30	808778.10	2009
3111.50	1328.00	2523.00	1729.00	70749.10	801620.9	2010
3704.70	1649.00	2871.60	1650.00	205014.20	1110580.8	2011
6816.20	2977.00	5397.60	3379.00	299037.60	2820979.8	المجموع

CCLS OUARGLA

Situation Récapitulative des Ventes et Impôts Correspondants**Exercice 2008**

Nature des Impôts	Opération Imposable	Chiffre D'Affaire Brut	Chiffre D'Affaire Exonère	Chiffre D'Affaire Imposable	Taux	Montant A Payer (DA)
Chiffre d'affaire : Blé	Exonère	1.414.436.529,00	1.414.436.529,00	-	-	-
Chiffre d'affaire : Semences	Exonère	3.189.000,00	3.189.000,00	-	-	-
S/TOTAL C.A Exonère	-	1.417.625.529,00	1.417.625.529,00	-	-	-
Ch. d'affaire : autres Céréales (Orge)	TVA 7%	19.719.900,39	-	18.429.813,49	7%	1.290.086,90
Ch. d'affaire : légumes Secs et Riz	-	-	-	-	-	-
S/TOTAL C.A Imposable	-	19.719.900,39	-	18.429.813,49	-	1.290.086,90
TOTAL Général Chiffre d'affaire (C.A	-	1.437.345.429,39	1.417.625.529,00	18.429.813,49	-	1.290.086,90

ORGANISME STOCKEUR : CCLS Ouargla

EXERCICE : 2009

Situation Récapitulative des Ventes et Impôts Correspondant

Nature des Impôts	Opération Imposable	Chiffre D'Affaire Brut	Chiffre D'Affaire Exonère	Chiffre D'Affaire Imposable	Taux	Montant A Payer (DA)
Ch. d'affaire : Blé	Exonère	1.218.110.412.50	1.218.110.412.50	/		/
Ch. d'affaire : Semences	Exonère	2.504.500.00	2.504.500.00	/		/
S/TOTAL C.A Exonère	/	1.220.614.912.50	1.220.614.912.50			
Ch. d'affaire : autres Céréales (Orge)	TVA 7%	36.075.211.47	/	33.715.150.97	7%	2.360.060.50
Ch. d'affaire : légumes Secs et Riz	TVA 7%	/	/	/	7%	/
S/TOTAL C.A Imposable	/	/	/	/	/	/
TOTAL Général Chiffre d'affaire	/	1.256.690.123.97	1.220.614.912.50	33.715.150.97	/	2.360.060.50

ORGANISME STOCKEUR : CCLS Ouargla

SITUATION RECAPITULATIVES DES VENTES ET IMPOS CORRESPONDANTS

EXERCICE 2010

NATURE DES IMPOTS	OPERATIONS IMPOSABLES	CHIFFRE D'AFFAIRE BRUT	CHIFFRE D'AFFAIRE EXONERE	CHIFFRE D'AFFAIRE IMPOSABLES	TAUX	MONTANT A PAYER (DA)
Chiffres d'affaire « Biés »	EXONERE	1 109 074 414.00	1 109 074 414.00	-	-	-
Chiffres d'affaire « Semences »	EXONERE	3 417 050.00	3 417 050.00	-	-	-
S/TOTAL C.A EXONERE	-	1 112 491 464.00	1 112 491 464.00	-	-	-
Chiffres d'affaire « ORGE»	TVA 7%	109 661 246.49	-	102 487 146.26	7%	7 174 100.23
Chiffres d'affaire « Légumes Secs et RIZ »	TVA 7%	60 315 826.19	-	56 369 931.00	7%	3 945 895.19
S/TOTAL C.A IMPOSABLE	-	169 977 072.68	-	158 857 077.26	-	11 119 995.42
TOTAL GENERAL CHIFREE D'AFFAIRE (C.A)	-	1 282 468 536.68	1 112 491 464.00	158 857 077.26	-	11 119 995.42

ORGANISME STOCKEUR: CCLS Ouangla

SITUATION RECAPITULATIVES DES VENTES ET IMPOTS CORESPONDANTS
Exercice 2011

NATURE DES IMPOTS	OPERATIONS IMPOSABLES	CH. D'AFFAIRE BRUT	CH. D'AFFAIRE EXONERE	CH. D'AFFAIRE IMPOSABLE	TAUX A PAYER (DA)	MONTANT A PAYER (DA)
Ch. d'affaire: Blés	EXONERE	1 791 740 647.00	1 791 740 647.00	-	/	-
Ch. d'affaire: SEMENCES	EXONERE	3 522 300.00	3 522 300.00	-	/	-
S/TOTAL C.A EXONERE	/	1 795 262 947.00	1 795 262 947.00	-	/	-
Ch. d'affaire: Autres Céréales (Orge)	TVA 7 %	292 341 096.84	-	292 341 096.84	07%	20 463 876.78
Ch. d'affaire: légumes secs et riz	TVA 7 %	69 667 111.80	-	69 667 111.80	07%	4 876 697.83
S/TOTAL C.A IMPOSABLE	/	362 008 208.64	-	362 008 208.64	/	25 340 574.60
TOTAL GENERAL	/	2 157 271 155.64	1 795 262 947.00	362 008 208.64	/	25 340 574.60

من خلال دراستنا لموضوع بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية و الذي يعالج إشكالية مدى إمكانية إستخدام و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية ، و تم إختيار تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بورقلة كميدان لتطبيق الدراسة ، و إنطلاقا من الفرضيات الأساسية و من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التوصيات .

نتائج الدراسة :

- بطاقة الأداء المتوازن هي أداة متكونة من أربع منظورات ، هذه المنظورات تدمج بين المقاييس المالية و غير المالية لقياس و تحسين الأداء .

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة الإتجاه الإستراتيجي .

- هدف بطاقة الأداء المتوازن هو قياس الأداء بشكل فعال و تنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح.

- بخصوص الفرضية الأولى المتعلقة بإعتماد المؤسسات الاقتصادية على مقاييس متعددة لقياس أدائها بدلا من إستخدام المقاييس المالية بمفردها ، تحققت الفرضية لأنه رغم أهمية هذه المقاييس المالية إلا أنها غير كافية لإعطاء صورة شاملة عن قياس و تحسين الأداء و تعظيم قيمة المؤسسة ، لأن هذه الأخيرة لها عدة جوانب و ليس الجانب المالي فقط .

- أما بالنسبة للفرضية الثانية المتعلقة ب تضمن بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس مالية و مقاييس غير مالية .

لقد تحققت هذه الفرضية لأن بطاقة الأداء المتوازن تحتوي على مقاييس مالية و غير مالية ، فهي تحتوي على أربع منظورات (منظور المالي ، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و النمو) كل منظور منها يحتوي على مؤشرات قياس خاصة به.

- و فيما يخص الفرضية الثالثة تعمل بطاقة الأداء المتوازن على قياس و تحسين أداء المؤسسة من وجهة أربع منظورات ، كما لها فوائد و معوقات في تطبيقها كغيرها من النماذج . لقد تحققت هذه الفرضية حيث أن بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج لقياس و تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، فيكون ذلك من خلال مؤشرات كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن ، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تتعرضها عدة معوقات في تطبيقها .

- و بالنسبة للفرضية الرابع و الأخيرة المتعلقة بأن تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بحاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها و تعظيم قيمة التعاونية تحققت لأنه بالفعل و بعد إجراء الدراسة التطبيقية على تعاونية الحبوب و الخضر الجافة تبين أن التعاونية بحاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لما لها من فوائد كثيرة

التوصيات :

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لإشكالية مامدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة ، و بناء على النتائج المتوصل لها نقدم مجموعة من التوصيات للمؤسسات الإقتصادية عامة وتعاونية الحبوب و الخضر الجافة خاصة :

- على المؤسسات الإقتصادية و خاصة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لخلق وتعظيم قيمتها ، من خلال قياس و تحسين الأداء ، و الإستفادة بشكل فعال من تطبيقها .

يجب على المؤسسات تأكيد أو إعادة صياغة الإتجاه الإستراتيجي غن تطلب الأمر ذلك ، لأن الإتجاه الإستراتيجي هو أساس عمل بطاقة الأداء المتوازن .

-تنظيم المؤسسات عامة و تعاونية الحبوب و الخضر الجافة فرق للبحث و التطوير للبحث عن أساليب أكثر تطورا .

- إهتمام إدارة المؤسسات الإقتصادية و تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بشكاوي و إقتراحات الموظفين والعملاء.

- التدريب و التكوين المستمر لمواكبة التطورات الحاصلة .

- الحفاظ و السهر دوما على جودة المنتجات .

أفاق البحث :

من خلال الدراسة النظرية و الدراسة التطبيقية تبين لنا عدة جوانب هي بحاجة للبحث :

-إعادة إجراء هذا البحث على مؤسسات إقتصادية أخرى .

- دراسة مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن و نموذج أو مجموعة من نماذج القياس .

- دراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المراجع باللغة العربية :

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 2- الحناوي محمد صالح ، نihal فريد مصطفى، رسمية ذكي قرياقص، أساسيات الادارة المالية. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 3- الداوي الشيخ ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ، العدد السابع ،جامعة الجزائر ، 2010/2009 .
- 4- الركابي كاظم نزار ، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004.
- 5- السالم مؤيد السعيد ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005.
- 6- السلمي على ، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، مصر ، 199.
- 7- الغالي طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي إدريس ، " دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن " ، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان، 2007
- 8- الغالي محسن طاهر ، وائل صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007.
- 9- الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009.
- 10- الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، " أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2009 .

- 11- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الإستراتيجية ، مجموعة النيل ، القاهرة ، 1999.
- 12- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، بطاقة الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009.
- 13- المانع محمد بن علي ، تقنيات الإتصال و دورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام) ، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلم الإداري ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 1428هـ 2006م.
- 14- بن الضب علي ، سيدي محمد عياد ، تكلفة رأس المال و مؤشرات إنشاء القيمة - دراسة تحليلية للأدبيات و النماذج - ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين الاداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ، 2001.
- 15- بن ساحة علي ، بخاري عبد الحميد، التحرير المالي و كفاءة الأداء المصرفي في الجزائر ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين الاداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ، 2001.
- 16- بحيري سعد صادق ، إدارة توازن الأداء أ الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 17- راضي عبد الحليم نادية، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، جامعة الأزهر ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية (عدد خاص) ، المجلد الواحد و العشرون ، العدد الثاني ، 2005.
- 18- شنن نبيل ، " إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية)" ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، غير منشورة ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة ، 2009/2010.

- 19-عشي عادل ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس و تقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة 2000-2002) ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة بسكرة ، 2002/2001.
- 20-عداس ضحى محمد أسعد ، إطار محاسبي لتكامل عمليات المصادرة الخارجية في شركات البترول سوريا (دراسة تطبيقية) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر .
- 21-قريشي محمد الصغير ، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ، 2001.
- 22-مرشد سمير أسعد ، مفهوم الكفاءة و الفعالية في الإدارة العامة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الإقتصاد و الإدارة ، المجلد الأول ، 1988.
- 23-محمد عبد الرحيم ، قياس الأداء النشأة و التطور التاريخي و الأهمية ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، فبراير 2007.
- 24-محمد عبد العظيم ، " التسويق المتقدم " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.
- 25-مرشد سمير أسعد ، مفهوم الكفاءة و الفعالية في الإدارة العامة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الإقتصاد و الإدارة ، المجلد الأول ، 1988.
- 26-مزهودة عبد المليك،«الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم».مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة.

27-مزهودة عبد المللك ، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات مقارنة مفهومية و تحديات التنافسية ،مجلة الباحث ، العدد الرابع ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2006.

28- يحيى نعيمة، خديجة لدرع ، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية) ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، جامعة ورقلة ، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية :

29_Paul Niven , Balanced Scorecard step – by – step , Wiley and sons , New Jersey , 2002.

30_Mohan Nair , essentials of balanced scorecard, john wiley and sons inc, 2004.

31-Johans Hopkins,Afghanistan health sector balanced scorecard, 2008.